

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

**CALIDAD DE LA GESTIÓN EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL
CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES
INTERNAS EN RESTAURANTES DE LUJO EN EL CENTRO
HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO.**

ING. GISSELA DENNISSE JURADO TOLEDO.

DIRECTORA: DOCTORA PATRICIA LEÓN VEGA, MSC.

QUITO, 2014.

DIRECTORA DE TESIS

Doctora Patricia León Vega, MSc.

INFORMANTES

Ing. Santiago Najera Acuña, MSc.

Ing. Ernesto Donoso Cabrera, MSc.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo investigativo primero a Dios, quien es la luz de mi vida, a mi esposo Luis Miguel Pazmiño, quien con su amor incondicional estuvo día a día escuchándome, apoyándome y alentándome, para acabar este proyecto y a mis padres, hermano, abuelita, y a mi tía, porque han estado siempre a mi lado incondicionalmente, y han sido mis ejemplos de vida.

Mil gracias a mis amigos que estuvieron presentes en los buenos y malos momentos, y a todas las personas que de una u otra manera me ayudaron a conseguir este logro.

AGRADECIMIENTO.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todo el conocimiento y experiencias de vida transmitidos durante año y medio a través de los profesores, y mi mayor respeto y consideración a la Doctora Patricia León, quien dio un gran aporte a esta investigación.

ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
1.1 Origen de los Restaurantes.....	3
1.2 La Industria Hotelera y Turística en el Ecuador.....	5
1.3 Los Restaurantes.....	7
1.4 Restaurantes en el Ecuador.....	11
1.5 Categorización del Sector de Alimentos y Bebidas en Ecuador.....	11
1.6 El Cliente.....	16
1.7 La gestión de los servicio.....	21
1.8 Atención al cliente.....	34
1.9 Aclaraciones entre el servicio y atención al cliente.....	41
2. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	43
2.1 Norma UNE 93200:2008 – Cartas de Servicios.....	43
2.2 Metodología para la elaboración e implementación de la Carta de Servicios.....	47
3. DIAGNÓSTICO DE ROBLEDO RESTAURANTE.....	73
3.1 Aclaración.....	73
3.2 Situación actual.....	75
4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS.....	125
4.1 Introducción.....	125

4.2 Direccionamiento Estratégico.	125
4.3 Estructura y Contenido.	126
4.4 Aspectos Metodológicos de la Carta de Servicios.	140
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	152
5.1 Conclusiones.	152
5.2 Recomendaciones.	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Origen del nombre de los Restaurantes.....	4
Figura 2: Sistema Turístico.....	6
Figura 3: Categorización de los Restaurantes.....	12
Figura 4: Clasificación de los restaurantes.....	12
Figura 5: Clasificación de los restaurantes.....	13
Figura 6: Clasificación de los restaurantes.....	13
Figura 7: Clasificación de los restaurantes.....	13
Figura 8: Clasificación de los restaurantes.....	14
Figura 9: Componentes del servicio.....	26
Figura 10: Colocación de la mesa.....	32
Figura 11: Elementos que intervienen en la calidad de la atención al cliente.....	36
Figura 12: Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios.....	48
Figura 13: Diagrama del proceso de elaboración de la Carta de Servicio.....	50
Figura 14: Plaza de la Independencia.....	76
Figura 15: La Virgen del Panecillo.....	77
Figura 16: Catedral de Quito.....	78
Figura 17: La Calle de las Siete Cruces.....	79
Figura 18: Organigrama de Robledo Restaurante.....	87
Figura 19: Encuesta de Satisfacción – Estado de las instalaciones.....	100
Figura 20: Encuesta de Satisfacción – Seguridad de las instalaciones.....	101
Figura 21: Encuesta de Satisfacción – Confort del mobiliario.....	102
Figura 22: Encuesta de Satisfacción – Apariencia del personal.....	103
Figura 23: Encuesta de Satisfacción – Servicio prestado.....	104
Figura 24: Encuesta de Satisfacción – Expectativa comida – bebida.....	105
Figura 25: Encuesta de Satisfacción – Discreción y respeto.....	106
Figura 26: Encuesta de Satisfacción – Servicio rápido y ágil.....	107
Figura 27: Encuesta de Satisfacción – Preguntas respondidas oportunamente.....	108

Figura 28: Encuesta de Satisfacción – Ayuda del personal.....	109
Figura 29: Encuesta de Satisfacción – Conocimiento del personal.....	110
Figura 30: Encuesta de Satisfacción – Comportamiento del personal.	111
Figura 31: Encuesta de Satisfacción.....	112
Figura 32: Encuesta de Satisfacción.....	113
Figura 33: Organigrama de Robledo Restaurante.	127
Figura 34: Mapa del Centro Histórico de Quito.....	131
Figura 35: Carta de Servicios de Robledo Restaurante – Cara Frontal.....	150
Figura 36: Carta de Servicios de Robledo Restaurante – Cara Posterior.....	151

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Tipología de los clientes.....	17
Tabla 2: Lo que buscan los clientes en un restaurante	20
Tabla 3: ¿Qué hacer y qué no hacer en presencia del cliente?	38
Tabla 4: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL	56
Tabla 5: Dimensiones, atributos y defniciones relevantes en la medición de la calidad en el servicio de un restaurante	58
Tabla 6: Capacidad instalada del restaurante	84
Tabla 7: Análisis FODA	95
Tabla 8: Clientes mensuales del restaurante.....	97
Tabla 9: Proceso – Reserva del Cliente	114
Tabla 10: Proceso – Servicio al Cliente.....	118

RESUMEN EJECUTIVO.

El sector hotelero, de alimentos y bebidas y turístico actualmente son una de las fuentes de ingresos más importantes para nuestro país, sin embargo este sector aún no cuenta con el desarrollo necesario para cumplir con todas las expectativas de los clientes tanto nacionales como extranjeros.

Uno de los principales inconvenientes que existe es que el personal de este sector no cuenta con la preparación y capacitación necesaria, razón por la cual no existe un servicio de calidad para los clientes. Otra situación que es necesaria mencionar es que la normativa para abrir un restaurante de lujo o de otras categorías tiene 25 años, es decir, está vigente desde el año 1989, y hasta la actualidad se mantiene sin modificación alguna, por lo que los restaurantes la cumplen como parte del trámite de apertura, pero no se la aplica, ya que es obsoleta para la realidad que vivimos actualmente.

Al llevar a cabo la investigación, se pudo determinar que existen aspectos positivos y negativos dentro de la administración y operación del restaurante, las mismas que deben ser corregidas y fortalecidas, para poder satisfacer al cliente.

Una vez que se analizó cada uno de los procesos y actividades del restaurante, se inició la investigación de la gestión de la calidad en el servicio y atención al cliente, por lo que se aplicó una herramienta de gestión de mejoramiento en los servicios, Norma Española UNE 93200:2008 – Carta de Servicios, que es un documento escrito que da a conocer los servicios y actividades y comunican los compromisos de calidad que la organización adquiere con el cliente. En este documento se establece lo que el cliente puede esperar de los servicios ofertados y se afirma el cumplimiento de sus derechos, así como el mejoramiento de los servicios y prestaciones que reciben.

INTRODUCCIÓN.

El objetivo de esta investigación es determinar a través de un diagnóstico el nivel de calidad de gestión del servicio y atención al cliente en un restaurante de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito, a fin de proponer mejoras para los procedimientos internos, utilizando los criterios de la Norma UNE 93200:2008.

Los objetivos específicos planteados para esta investigación son los siguientes:

- Determinar la situación actual del sector de alimentos y bebidas.
- Analizar los fundamentos teóricos, alcances y objetivos de la Norma UNE 93200:2008.
- Evaluar la situación actual y desarrollar un modelo de Carta de Servicios para un restaurante de lujo, que permita determinar el nivel de calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente.
- Establecer propuestas de solución a las falencias encontradas en la gestión del servicio y atención al cliente.

Para cumplir con lo antes mencionado, en el primer capítulo se realiza un estudio del entorno, en el que se trata todo lo referente a como se encuentra la industria hotelera, de alimentos y bebidas y turística del país, obteniendo esta información estadística del Ministerio de Turismo.

Por otro lado, se analiza la normativa de Categorización del Sector de Alimentos y Bebidas en Ecuador, la cual fue creada en el año de 1989 y hasta la actualidad se mantiene sin modificación alguna, por lo que los restaurantes la cumplen como parte del trámite de apertura.

También otros aspectos importantes que se analizan son todo lo referente al cliente y la diferencia entre servicio y atención.

Una vez que se tienen claros los temas anteriormente citados, en el segundo capítulo se realiza un análisis profundo de la Norma Española UNE 93200:2008 – Carta de Servicios, a partir de lo cual se define la metodología para su elaboración e implementación para un restaurante de lujo.

Adicionalmente, se realiza una investigación de campo acerca de la satisfacción al cliente, la cual fue diseñada bajo los parámetros de SERVQUAL y DINESERV, herramientas desarrolladas para medir la calidad del servicio.

En el tercer capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del restaurante, en el cual conjuntamente el investigador con el equipo de trabajo, analizan y determinan todo lo referente al marco estratégico y procesos.

Por otro lado, se analizan los resultados de la investigación de campo, los mismos que servirán para analizar las expectativas de los clientes y fijar los compromisos del restaurante.

En el cuarto capítulo se estructura la Carta de Servicios del restaurante, tomando información y parámetros tanto del segundo y tercer capítulo.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones y propuestas de solución son desarrolladas en el quinto capítulo.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1.1 Origen de los Restaurantes.

Las tabernas y posadas que ya existían en el antiguo Egipto y que posteriormente se extendieron en el Imperio Romano, en la Grecia clásica y en distintos territorios del lejano oriente, eran lugares donde se manejaba mucha descortesía, mala atención y una escasa higiene; en los cuales el propietario o tabernero intercambiaba alimentos y bebidas por una cantidad de dinero e incluso mediante el trueque, recibiendo objetos o bienes de distinto tipo.

En Europa en el siglo XII existían mesones o puestos en la calle, en los cuales se vendían alimentos y bebidas, se encontraban localizados en las rutas comerciales, siendo visitados por viajeros hambrientos y sedientos. Por otro lado, los monasterios, iglesias y conventos tenían la costumbre de alojar y dar alimentación a los turistas, quienes entregaban una donación por recibir estos servicios.

En el siglo XVIII, en el año de 1764, se funda el primer restaurante oficial en *París* de la historia. El local, fue fundado en la “*Rue du Poulies*” por un cocinero cuyo nombre era Dossier Boulanger (quien dio nombre a las famosas “*boulangeries*”, o panaderías francesas). Inició con un menú simple, basado en caldos y sopas reconstituyentes que actuaban como grandes restauradores del cuerpo y del ánimo, Por tanto, fue así que a dichos productos se les empezó a conocer en París como “Restaurants”, por su indudable capacidad restauradora. En el arco de entrada al restaurante de Monsieur Boulanger, colocó un cartel de madera en el que se exponía la siguiente frase en latín: “*Venid a mí, hombres de estómago cansado, y yo os restauraré*”.



Figura 1: Origen del nombre de los Restaurantes.

Fuente: El origen de los restaurantes, La Oreja de Jenkins, 2013.

Debido al gran éxito del restaurante, muchas otras personas iniciaron la creación de este tipo de negocio, cuyo propósito era mejorar todo lo conocido hasta entonces en cuanto al intercambio de alimentos por dinero. Se comenzó a elaborar las cartas que no solo contenían sopas y caldos sino también otro tipo de productos, se diseñó cuberterías y vajillas uniformes y se empezó a dar gran importancia a la decoración y a la atmósfera del lugar.

Definitivamente, no solo se buscaba el intercambio básico que se daba en los antiguos mesones y tabernas, sino que se quería tener locales donde las personas tengan un ambiente único y confortable.

Los primeros restaurantes comenzaron a darle gran importancia al servicio y atención a sus clientes, por lo que contrataron camareros con experiencia, muchos de los cuales habían sido anteriormente mayordomos o empleados de la aristocracia parisina, que había entrado en bancarrota tras la caída del Antiguo Régimen y el estallido de la Revolución Francesa.

Tras al crecimiento imparable de aquellos restaurantes franceses, en el año de 1804, 35 años después de la apertura del local de Boulanger, París ya disponía de 500 restaurantes, la idea se extendió a toda Europa, donde comenzaron a crearse locales cada vez más completos y sofisticados que incluían menús con los productos típicos de cada región.

1.2 La Industria Hotelera y Turística en el Ecuador.

El turismo es una de las industrias con mayor crecimiento a nivel mundial. Es una combinación de varias industrias y comercios interrelacionados como la industria alimentaria, del transporte, etc. Es un negocio complejo debido a que involucra múltiples actividades socio económicas como atracción de personas a un destino, transportación, hospedaje, alimentación y entretenimiento, etc. Este proceso significa una mejora de infraestructura significativa y contribuye con el desarrollo de la región.

Ecuador se ha convertido en uno de los 10 destinos más importantes en América Latina. La evolución del ingreso de turistas al Ecuador, específicamente del período enero – junio del 2013, fue de 657.802 turistas extranjeros. Esta cifra revela un incremento del 4,88 % con respecto al mismo período en el año 2012.

Durante el mes de abril del 2014 ingresaron a Ecuador un total de 118.614 turistas extranjeros, registrándose así un incremento histórico del 32% con respecto al mes de abril del 2013.

En este primer cuatrimestre del 2014 se cerró con una variación positiva del 17%, con relación al mismo período del año anterior, al recibir a 509.781 viajeros.

Los principales mercados emisores que tienen el mayor número de llegadas al país entre enero y abril del 2014 son: Colombia que lidera con 138.757 turistas que equivale al 34,5% de incremento. Le sigue Estados Unidos con 78.876 arribos y un crecimiento del 20%; y Perú con 58.328 y un incremento del 14,5%.

Argentina, Venezuela, Chile, España, Canadá, Alemania y México forman parte de los principales mercados turísticos para Ecuador, que también experimentaron un crecimiento en este primer cuatrimestre del 2014. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

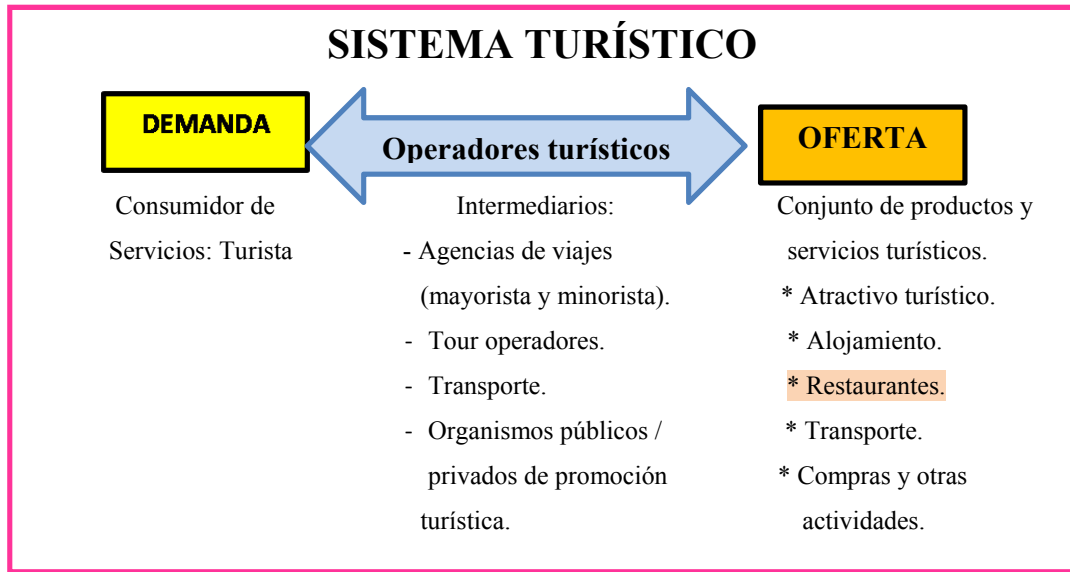


Figura 2: Sistema Turístico.

Fuente: Introducción al Turismo, Sancho Amparo, 1998.

1.2.1 Actividades relacionada al sector Hotelero y Turístico.

Las principales actividades relacionadas a este sector son:

- ✚ Alojamiento: Todo lo referente a hoteles, hosterías, hostales, pensiones, resorts, ecolodges, etc.
- ✚ Alimentos y Bebidas: Todo lo referente a los distintos tipos de restaurantes, bares, y cualquier empresa que prepare productos alimenticios.
- ✚ Transportación: Todo lo referente a aerolíneas, transporte terrestre, transporte marítimo, etc.
- ✚ Intermediarios turísticos: Todo lo referente a Agencias de viajes mayoristas (touroperadores), minoristas, mixtas (mayoristas y minoristas). Sistemas centralizados de reservas Global Distribution Systems – GDS (Sabre, Amadeus y Travelport).

Centrales de reservas; otros intermediarios.

- ✚ Actividades culturales y artísticas: Todo lo referente a visita a iglesias, museos, monumentos históricos, mercados artesanales, ferias, etc.
- ✚ Actividades deportivas: Todo lo referente a eventos deportivos como el mundial de fútbol y juegos olímpicos.
- ✚ Actividades de diversión: Todo lo referente a resorts, parques temáticos y centros de entretenimiento.
- ✚ Compras: Todo lo referente a souvenirs, artesanías y productos de moda.

Es muy importante que el personal que se encarga de atender a los turistas tenga conocimiento de todas las categorías antes descritas, y que en el momento que lo requiera pueda dar esta información.

El servicio integral se basa no sólo en atender eficientemente al cliente, sino también en tratar de satisfacer todas sus necesidades, en la medida de lo posible.

1.3 Los Restaurantes.

Se comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, alimentos y bebidas para ser consumidas en un mismo local o para llevar. (Cruz, 2010)

1.3.1 Tipos de Restaurante.

✚ **Fast Food:** Los platos se preparan y se sirven para consumir de forma rápida. Una de las características más importantes, es que por lo general, se consume sin utilizar cubiertos e implementando el sistema de autoservicio.

✚ **Slow Food:** Este concepto se originó en Italia y se contrapone a la estandarización del gusto, promoviendo una nueva filosofía gastronómica que combina placer y conocimiento a la hora de comer.

Entre sus objetivos se encuentran resaltar la dignidad cultural de los platillos de una región, crear conciencia especialmente en los jóvenes, para que aprendan a relacionar el placer y el gusto de comer, con un estilo de vida más tranquilo y enfocado a la apreciación de los sabores y olores de cada alimento. El símbolo de Slow Food es el caracol.

✚ **Bistró:** El bistró tradicional era una taberna o un lugar muy sencillo, este lugar no tenía muy buena reputación. Ofrecían comida y sobre todo vino al sector popular de París.

El bistró francés no tiene un estilo de comida específico, debido a su origen popular, se ha servido platos tradicionales, utilizando alimentos frescos y saludables. El menú de los bistrós, al igual que su decoración, se ha ido modernizando hasta llegar a ser un menudo elegante, debido al concepto de comida informal sana.

✚ **Buffet:** La comida está a disposición de los clientes para que ellos escojan libremente la cantidad y tipo de alimento. Es ideal para servir a un gran número de personas.

✚ **Brasserie:** Es un café – restaurante, con ambiente tranquilo, aquí se sirve platos a la carta. El servicio a la mesa es profesional y debe existir el menú impreso, a pesar de esto se considera un lugar en el que se sirve la comida de manera informal a la hora del almuerzo.

Por lo general, una brasserie está abierta las 24 horas del día y los 7 los siete días de la semana, en el cual se sirve el mismo menú todo el día.

- ✚ **Trattoria:** Es un tipo de restaurante, nacido en Italia, donde no se sirve comida bajo un menú sino que se paga por cubierto. El ambiente y la decoración es informal, y los precios de la comida son bajos. Este tipo de restaurante tiene una clientela fija y estable. El nombre viene de la palabra trattore que en italiano significa preparar.
- ✚ **Temáticos:** En este tipo de restaurantes la decoración gira en torno a un tema específico. Lo principal en este tipo de negocio es la estética sobre la cocina, entregando al cliente principalmente una experiencia, más que una comida. Se brinda al cliente una novedad y una diferencia que distinga al restaurante de cualquier otro.
- ✚ **Take Away:** Es comida para comprar y llevar, entre las ventajas que ofrece este restaurante están las de prestar al cliente una atención rápida y la posibilidad de consumir el producto en el lugar que quiera, con los beneficios que esto supone para el negocio.
- ✚ **Gourmet:** La materia prima utilizada es de gran calidad. El pedido es a la carta o escogido de un menú, por lo que los alimentos son cocinados en ese momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen meseros, quienes son dirigidos por un Maître. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente seleccionados.
- ✚ **Grill:** Es un restaurante orientado a la cocina americana donde se sirve carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio debe ser rápido y eficiente en este tipo de restaurantes. La decoración en su mayoría va orientada al estilo Oeste Americano.
- ✚ **Especialidad:** Son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como: steak houses o asaderos, mariscos, vegetarianos, siendo su especialidad la carne. Dentro de

estos restaurantes se encuentran los especializados en la cocina de un país o región específica como: Francesa, Italiana, Española, China, Medio Oriente, Caribeña, Tailandesa, Nuevo Latino, Dominicana, etc.

- ✚ **De autor:** En la cocina de autor no se ocupan platos de la nueva cocina, sino que se aplican recetas propias, suelen ser de carácter regional basados en las materias primas del lugar en donde se encuentran, los platillos se cocinan con mucha delicadeza para no perder los sabores originales.
- ✚ **Gastro:** Es un concepto nacido en Inglaterra y se refiere a la venta de alimentos sofisticados y de buena calidad junto con una buena carta de vinos. Se caracteriza por tener ambiente cálido, sin embargo sólo puede llegar al nombre de local y no de restaurante.
- ✚ **Fusión:** Es una mezcla de estilos culinarios de diferentes culturas, como la mezcla de ingredientes representativos de otros países, mezcla de condimentos y/o especias y prácticas culinarias.
- ✚ **Étnico:** Se refiere a una etnia en específico, se toma sus recetas y platos tradicionales y la forma de prepararlos. Los restaurantes étnicos, son los que representan la gastronomía típica o propia de una determinada raza o cultura de un país determinado.
- ✚ **Degustación:** Es un concepto de platos en donde se cuida el más mínimo detalle, se busca probar y catar alimentos para saborear y deleitarse con otras sensaciones. (MaFerínBa, 2014)

1.4 Restaurantes en el Ecuador.

La industria hotelera y turística en los últimos años ha tenido una notable evolución, por lo cual se ha convertido en una de las industrias más poderosas del mundo, pues esta ha permitido un desarrollo económico y social especialmente en los países en vías de desarrollo.

Actualmente el sector turístico y hotelero ocupa el cuarto ingreso dentro de la economía ecuatoriana, este crecimiento obliga a que restaurantes, hoteles y demás establecimientos hoteleros implementen y trabajen bajo estándares de calidad de servicio y atención al cliente, pues es penoso reconocer que en este sector las organizaciones no cuentan con procesos establecidos, no buscan la mejora continua, no capacitan al personal y mucho menos tratan adecuadamente las quejas y reclamos de los clientes.

En un restaurante la calidad en el servicio y la atención al cliente constituye una herramienta estratégica, pues permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global.

1.5 Categorización del Sector de Alimentos y Bebidas en Ecuador.

El Departamento de Recursos Turísticos del Ministerio de Turismo, es el encargado de categorizar a los restaurantes de la ciudad de Quito.

Para categorizar a un establecimiento de alimento y bebidas, se debe utilizar el Instructivo de Categorización - Resolución N° 172, del 24 de noviembre de 1989. Este Instructivo tiene 25 años de vigencia, y se mantiene sin ninguna modificación hasta la actualidad, razón por la cual los restaurantes no se encuentran bien categorizados.

De acuerdo al Catastro de Restaurantes del 2014, proporcionado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran registrados 1688

restaurantes, los cuales se encuentran categorizados de la siguiente manera: Lujo, Primera, Segunda, Tercera, y, Cuarta categoría y su distribución se muestra a continuación:

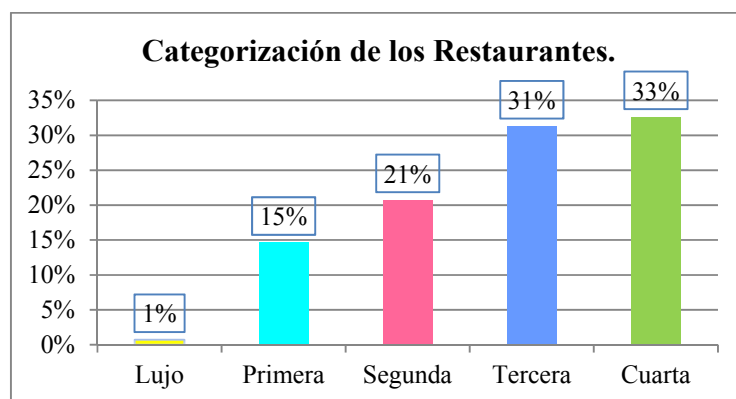


Figura 3: Categorización de los Restaurantes.

Como se puede apreciar en la figura, solamente el 1% de los restaurantes son de lujo y el 33% de los restaurantes son de cuarta categoría.

a) Restaurantes de Lujo (5 tenedores).



Figura 4: Clasificación de los restaurantes.

Fuente: Como se clasifican los restaurantes, Hotel Infantas, 2014.

b) Restaurantes de Primera Categoría (4 tenedores).



Figura 5: Clasificación de los restaurantes.

Fuente: Como se clasifican los restaurantes, Hotel Infantas, 2014.

c) Restaurantes de Segunda Categoría (3 tenedores).



Figura 6: Clasificación de los restaurantes.

Fuente: Como se clasifican los restaurantes, Hotel Infantas, 2014.

d) Restaurantes de Tercera Categoría (2 tenedores).



Figura 7: Clasificación de los restaurantes.

Fuente: Como se clasifican los restaurantes, Hotel Infantas, 2014.

e) Restaurantes de Cuarta Categoría (1 tenedores).



Figura 8: Clasificación de los restaurantes.

Fuente: Como se clasifican los restaurantes, Hotel Infantas, 2014.

1.5.1 Restaurante de Lujo.

Para establecer un restaurante de lujo el Ministerio de Turismo maneja el siguiente reglamento:

Instalaciones.

- Entradas: La entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio y mercaderías.
- Vestíbulo: Debe contar con un guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres. En el vestíbulo podrá instalarse un bar.
- Comedor: Superficie con gran capacidad y con categoría adecuada para el servicio.
- Cocina: Debe contar con elementos acordes a su capacidad. Debe tener oficina, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.

- Mobiliario: Debe contar con alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría. Además deberá tener aire acondicionado y/o calefacción.
- Ascensor: Si el establecimiento estuviese situado en la cuarta planta o superior de un edificio.
- Escalera de Servicio: Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- Dependencias del Personal de Servicio: Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para el personal masculino y femenino.

Servicios.

a. Carta de Platos:

- Un primer grupo de entradas, con diez variedades y cuatro sopas o cremas.
- Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades.
- Un tercer grupo de pescados con cinco variedades.
- Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades.
- Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cinco variedades.

b. Carta de Vinos:

- Con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, gaseosas, refrescos, café e infusiones.

El servicio se hará de fuente a plato, utilizándose mesas auxiliares o gueridones, rechauds o infiernos y cubre fuentes o cubre platos para la salida de platos de la cocina al restaurante.

Personal.

- Un maître o jefe de comedor con conocimientos de idioma inglés.
 - Personal suficiente y uniformado, con estaciones de cuatro mesas por mesero.
- (Ministerio de Turismo del Ecuador, 1989)








1.6 El Cliente.

Organización o persona que recibe un producto. (Incontec, 2005)

El cliente es quien está implicado en la fabricación del servicio. Es el elemento fundamental, sin él no existe el servicio.

1.6.1 Cliente hotelero.

El cliente es el motivo principal del negocio. La importancia del cliente radica en que:

-  Es la razón de ser de la empresa.
-  Es la persona más importante de la organización.
-  El negocio depende del cliente, si no existen clientes, no hay empresa.
-  El cliente hace negocios con la empresa, y a partir de esto se puede tener una participación en el mercado competitivo.
-  El cliente es nuestro trabajo, nunca es una interrupción.
-  El cliente es un ser con sentimientos y emociones, y hay que atenderlo como tal, no como un número más.
-  La misión de un establecimiento es atender las necesidades y los deseos de los clientes.

1.6.2 Tipología del cliente.

La personalidad es uno de los aspectos más complejos de tratar en los clientes, es importante que el personal encargado del servicio, se mantenga siempre sereno y paciente para poder manejar las diferentes reacciones que se pueden presentar con los clientes.

Es importante determinar los distintos tipos de clientes, ya que la forma de servirlos cambia de acuerdo a sus características propias.

Hay que tener en cuenta que una de las características fundamentales de los servicios, es que son proporcionados por personas para otras personas, las cuales tienen diferentes personalidades, percepciones, destrezas y motivaciones.

Tabla 1:

Tipología de los clientes.

Tipología de los clientes		
Tipo de Clientes	Principales características	¿Cómo actuar?
<i>Introvertidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Son personas reservadas, que no suelen comunicarse con facilidad. ✚ No demuestran sus deseos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Este tipo de clientes requieren de tiempo, paciencia y mucha empatía. ✚ El personal de servicio debe ir al ritmo del cliente, para evitar que se sienta maltratado. ✚ Establezca preguntas tipo al cliente, a través de las cuales se podrá determinar sus necesidades.

Fuente: Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú.

Tabla 1:
(Continuación)

Tipología de los clientes		
Tipo de Clientes	Principales características	¿Cómo actuar?
<i>Extrovertidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Son personas amistosas, amables y comunicativas. ✚ Por lo general les gusta destacar y llamar la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ A este tipo de clientes hay que dejarlos que se expresen, pero sin que llegue a incomodar a otros clientes. Si es necesario se deberá establecer límites. ✚ Durante una negociación hay que dejarlos que ellos tengan el control. Se debe entender lo que desean e indicarles cual es la mejor forma de obtenerlo.
<i>Seguros de sí mismos y acostumbrados a regatear</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Son personas que tienen mucha información. ✚ Conocen los precios del mercado. ✚ Saben lo que quieren y lo comunican con facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Este tipo de clientes requieren ser tratados con gentileza y a su vez firmeza. Es fundamental que el personal demuestre su conocimiento. ✚ Hay que evitar contradecirlos, el personal debe ser muy profesional, exponiendo argumentos fuertes y veraces cuando sea necesario.

Fuente: Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú.

Tabla 1:
(Continuación)

Tipología de los clientes		
Tipo de Clientes	Principales características	¿Cómo actuar?
<i>Inexpertos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Son personas con poco conocimiento, son miedosas. ✚ Por lo general son clientes de avanzada edad, o turistas extranjeros que no conocen la situación del país que están visitando. Se presentan inconvenientes con la lengua del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Necesitan de un trato personalizado. ✚ Se les debe dar información detallada. ✚ Hay que transmitirles mucha seguridad de que no van a desperdiciar tiempo y dinero en el producto o servicio y que se cumplirá con lo indicado.
<i>Nerviosos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Son personas que se alteran con mucha facilidad. ✚ Buscan expresar, aunque con dificultad lo que desean. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Este tipo de clientes deben ser tratados con mucha calma y profesionalismo. ✚ No se les debe mostrar impaciencia o apuro, pues se pueden poner irritables.

Fuente: Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú.

1.6.3 Necesidades básicas del cliente cuando asiste a un establecimiento de alimentos.

Según William B. Martin, quienes asisten a un establecimiento de alimentos tienen cinco necesidades básicas que son:

- ✚ Atención personal.
- ✚ Sentirse cómodo y relajado.
- ✚ Pertenencia.
- ✚ Sentirse importante.
- ✚ Reconocimiento. (García, 2003)

1.6.4 ¿Qué busca el cliente en un restaurante?

Cuando se conoce el perfil de los clientes a los que se atiende un restaurante, se debe establecer que es lo que ellos buscan para poder satisfacer mejor sus expectativas.

Existen varios elementos que se pueden mencionar, pero entre los más importantes se encuentran:

Tabla 2:

Lo que buscan los clientes en un restaurante.

Lo que buscan los clientes en un restaurante	
1. Precio	Es relativo y se ajusta de acuerdo a la categoría, prestigio y competencia del restaurante.
2. Calidad	Tanto en servicio como el producto, sin importar la categoría y tipo de servicio que se entrega.
3. Buena atención	Una prestación del servicio amable, rápida, interesada y en la medida de lo posible personalizada. A las quejas y problemas se les debe dar una solución ágil y eficaz.
4. Información y profesionalismo	El personal que da el servicio debe estar bien capacitado y adicionalmente entregar toda la información que requiere el cliente. Esto da seguridad al cliente.
5. Accesibilidad	Cercanía del establecimiento y facilidad de comunicación.
6. Comodidad	Se debe contar con instalaciones confortables y adecuadas y con instrumentos necesarios para disfrutar del servicio.

Fuente: Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto.

Tabla 3:
(Continuación)

Lo que buscan los clientes en un restaurante	
7. Adecuado horario de atención	En los establecimientos, y poseer la información necesaria del personal como: teléfono del domicilio, teléfono celular, correo electrónico, etc.
8. Facilidades de pago	Diferentes formas de pago: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, voucher a nombre del cliente, cheques de viajero etc.

Fuente: Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto.

1.7 La gestión de los servicio.

Al ser los servicios intangibles, su administración y comercialización se dificulta más que en los productos.

Para que las empresas de servicios se distingan unas de otras, es fundamental que puedan tangibilizar lo más posible, lo que significa utilizar elementos concretos que el cliente pueda identificar ya sean: visuales, sonidos, olores y texturas, por ejemplo: un cliente puede diferenciar perfectamente un restaurante de otro por sus elementos tangibles.

Estos elementos también llamados evidencias físicas comprenden: la fachada del establecimiento, uniformes del personal, señalización, iluminación, decoración, etc. Las evidencias físicas crean el ambiente y la imagen de la organización que presta un servicio.

Un servicio puede darse en un punto de venta, de manera remota o a domicilio; es fundamental determinar cuáles son las mejores formas de distribución de los mismos. En la actualidad, las formas de distribución deben definirse, considerando que el cliente buscará su beneficio, es decir, comprará el servicio que esté más cerca, por lo que la localización, el número de

distribuidores o puntos de venta, incluyendo Internet y la posibilidad de atender al cliente a domicilio juegan un papel importante en las estrategias de la organización.

Por otro lado, el definir el precio de un servicio es más complejo que el de un producto, ya que primeramente se debe establecer la unidad de consumo del servicio, es decir, si el cobro será por tiempo (ejemplo: hora de consultoría), por la actividad (ejemplo: ver una película), por el resultado (ejemplo: plato fuerte), por los bienes involucrados (ejemplo: alojamiento más desayuno) entre otros. Además los servicios están compuestos por otros elementos como: espacio físico, luz, agua, recolección de basura, internet, entre otros que no siempre son percibidos por el cliente. El precio establecido para el cliente debe ser atractivo y justo, y además debe permitir a la organización obtener utilidades, y equilibrar la oferta y la demanda.

El personal es un elemento fundamental en la entrega del servicio, ellos tienen la responsabilidad de que el servicio sea consistente y que el cliente siempre reciba lo que la organización ofreció.

Al ser el personal un elemento fundamental dentro de una organización que presta servicios, es necesario mantener al personal en constante capacitación, bien supervisado y motivado, con lo cual se obtendrá personal comprometido en entregar al cliente las mejores experiencias.

Otro aspecto muy importante para las organizaciones que prestan servicios, es la comunicación post compra, se debe mantener un contacto directo con el cliente por medio de llamadas telefónicas, encuestas y seguimiento general, lo cual permitirá obtener una retroalimentación sobre la percepción del servicio recibido. (Castellano, 2014)

1.7.1 La calidad.

La calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; en el ámbito de los negocios se ha definido como el cumplimiento de las especificaciones o hacer las cosas bien a la primera. (González & Talón, 2003)

Adicionalmente, se pueden identificar dos puntos de vista para definir la calidad:

- ✚ Es el establecimiento de una especificación o estándar, es decir, se especifica el diseño básico del producto o del servicio y la calidad se representa cumpliendo con esa especificación.
- ✚ Es una percepción, no hay medida absoluta de calidad, sino que es particular de cada persona. (Trujillo, Carrete , Vera, & García López, 2011)

1.7.1.1 Definiciones de la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es el tema más importante y más estudiado en el ámbito de los servicios.

Es importante mencionar que la calidad percibida por los clientes no concuerda con la de la organización que presta el servicio; hoy en día se maneja la calidad subjetiva basada en el juicio del cliente; ya no se utiliza la calidad objetiva, la cual está basada en los estándares establecidos por la organización.

Varios autores han definido a la calidad en el servicio de la siguiente manera:

- ✚ Es un juicio percibido donde los clientes comparan sus expectativas anteriores con sus opiniones del servicio que recibieron realmente.
- ✚ Es la comparación del juicio del cliente sobre la excelencia o superioridad de un proveedor.
- ✚ Es un juicio global, similar a una actitud referente a la superioridad de un servicio; esta forma de actitud resulta de la comparación de expectativas con opiniones sobre el desempeño.
- ✚ Es la conformidad de los requerimientos del cliente en la entrega del servicio.

- ✚ Es la suma total de un número de actividades que componen el desempeño de una industria de servicio particular. (Trujillo, Carrete , Vera, & García López, 2011)

La definición personal de calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

1.7.2 Servicio al cliente.

El servicio es una acción dirigida a satisfacer una necesidad concreta del cliente, y a través de él se da origen a la demanda o al requerimiento del mercado.

El servicio como tal es un intangible, en el caso del servicio de alimentos y bebidas, una vez que el cliente elige un plato y una bebida, esto llega a ser un producto.

El servicio puede definirse como: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo, pudiendo estar o no asociada a un producto físico. Tanto los productos como los servicios son creados o diseñados para atender necesidades o deseos de los consumidores; sin embargo, cuando se trata de servicios lo que el consumidor adquiere es una experiencia que no siempre se puede percibir de manera inmediata. (Trujillo, Carrete , Vera, & García López, 2011)

1.7.3 Características de los servicios.

La manera más fácil para comprender las diferencias entre los productos y los servicios es conociendo sus características.

- ✚ Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- ✚ Los servicios son personalizados.
- ✚ Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- ✚ Los servicios se producen conforme a la demanda.
- ✚ Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.

- ✚ Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- ✚ Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- ✚ Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- ✚ Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- ✚ Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- ✚ Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- ✚ Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- ✚ Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo. (Factor Evolución, 2010)

1.7.4 Componentes del Servicio.

Los componentes que intervienen en el servicio de calidad son:



Figura 9: Componentes del servicio.

1. Cliente: La razón de ser del servicio. El servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.
2. Soporte físico: Son todos los componentes materiales indispensables para dar el servicio. Existen dos tipos:
 - ✚ Instrumentos, fundamentales para prestar el servicio como: muebles, enseres y máquinas.

🚩 Entorno, todo lo que se encuentre alrededor como: localización, edificios, decoración, facilidades.

3. Personal de contacto: Son quienes están encargados del contacto directo con el cliente. Muchas veces son quienes inician el servicio, por lo que deben estar bien capacitados, para que puedan responder a todas las necesidades de cada tipo de cliente.
4. Servicio: Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Cuando estos tres elementos se complementan adecuadamente, se logrará cumplir con las expectativas y la satisfacción de las necesidades.
5. Sistemas de organización interna: Es la base de la organización y está conformado por las distintas áreas como: recursos humanos, finanzas, contabilidad, producción, entre otras. Es imprescindible que todas estas áreas trabajen conjuntamente y de forma adecuada, pues esto es parte para que se dé un servicio integral de calidad al cliente.
6. Los demás clientes: En la prestación de un servicio no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos que coinciden al mismo tiempo. Es por esta razón, que la organización deberá estar preparada y saber manejar los distintos escenarios que se puedan presentar entre todos los clientes. Hay que evitar que se desarrolle un ambiente incómodo y de discusión.

1.7.5 Tipos de Servicio.

Es la manera de conducir o entregar el servicio generalmente de alimentos a la mesa del cliente, se destaca en esto el gusto y conocimiento del cliente, el criterio del Maître, la habilidad y conocimiento por parte del personal de servicio para su correcto desarrollo.

Los tipos de servicios son los siguientes:

✚ *Servicio americano o emplatado:* Es un servicio desempeñado por un mesero, los platos son servidos en la cocina de acuerdo a las órdenes individuales emitidas. La característica que distingue este tipo de servicio es su rapidez, es considerado el servicio menos formal.

Los platos son llevados en bandejas hasta la mesa auxiliar de servicio. Generalmente, los alimentos y las bebidas se sirven por la derecha, teniendo en cuenta que la pieza principal del plato debe quedar frente al cliente, en la parte de abajo del plato y la decoración también al frente del cliente, pero en la parte superior. Las bebidas se sirven y retiran por la derecha.

Los platos se retiran por la derecha, a excepción del plato del pan y la mantequilla.

✚ *Servicio a la francesa:* En este tipo de servicio los alimentos vienen sobre plaqués o fuentes y son presentados y ofrecidos al cliente por la izquierda, para que éste se sirva la cantidad que estime conveniente.

La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado a la vista del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se le indica al cliente para su aprobación, el maître los prepara delante del comensal. El personal debe tener mucha habilidad para presentar eficientemente este tipo de servicio. Los meseros deben conocer los ingredientes del menú y los métodos de preparación.

El servicio francés es muy caro y requiere de un menú de alto precio. También requiere de vajillas de excelente calidad para causar una gran impresión.

✚ *Servicio a la inglesa:* En este tipo de servicio los manjares se sirven desde la cocina en fuentes con todos los elementos bien colocados; el mesero, que previamente habrá colocado el plato vacío por la derecha del cliente, llevará la fuente en el brazo izquierdo sirviendo al plato por la izquierda del comensal.

El mesero para realizar éste servicio se ayuda de una cuchara y un tenedor trincherero en forma de pinzas. Es muy importancia que el mesero adopte una adecuada postura para no molestar al cliente ni tampoco fatigarse. Puede colocar la pierna izquierda más adelantada que la derecha, inclinándose lo necesario para realizar el servicio de forma correcta y no manchar al comensal. Este servicio es también llamado tipo familiar.

🚧 *Servicio a la rusa o gueridon:* El servicio en gueridon (es una pequeña mesa auxiliar móvil con diversos elementos) es un servicio bastante exclusivo, actualmente poco utilizado, salvo en establecimientos de altos estándares o de categoría superior. La exclusividad que requiere en cuanto a personal, dedicación de tiempo y materiales le hace poco rentable en la mayor parte de los establecimientos de hotelería.

Este servicio incluye entre sus labores trincar, cortar, trocear, rebanar, lonchear, flambear, pelar y, en general, cualquier tipo de preparación de platos al instante. Se puede decir, que es una pequeña cocina, donde se realizan ciertos platos o preparaciones especiales para los clientes.

Un servicio de este tipo requiere contar con: cucharas, tenedores y cuchillos de diversos tamaños, tanto para el uso del profesional como para poner al cliente; vajilla con platos de diversos tamaños, cuencos o bowls, fuentes, etc.; servilletas y mantelitos; un surtido de salsas, especias y aditivos (aceite, vinagre, sal, pimienta, mostazas, tabasco, salsas, etc.); calentadores, que pueden ser de gas, alcohol, etc.; y cualquier otro elemento o utensilio que pueda ser necesario para una determinada preparación.

🚧 *Servicio de buffet:* Es una comida con autoservicio “Self-service”. El propio comensal es quien debe servirse. A diferencia de otro tipo de comidas (como el lunch o el cóctel que se toman de pie) el buffet se toma sentado. Una de las ventajas, es que permite a las personas una gran libertad para moverse y sentarse donde lo deseen. En muchos restaurantes, existe un buffet para cada tipo de comida. Se especifica desayuno buffet, comida buffet o cena buffet.

El buffet cuenta habitualmente con dos módulos principales: uno donde se dispone la comida y los cubiertos, y otro donde se colocan las bebidas, la cristalería, la vajilla y las servilletas. Muchos hoteles y restaurantes cuentan con una isla central donde se coloca todo en un solo bloque (comida, cubiertos, vajilla, etc.), circulando alrededor de la misma, eligiendo los platos que se desea. Nunca se deben llenar los platos demasiado, y es mejor levantarse para repetir del plato que deseemos.

El buffet puede ser frío, caliente o mixto (platos fríos y calientes). Los alimentos presentados deben ser sencillos de servir y de comer.

Como característica principal, podemos indicar que aquí se permite servir varios alimentos en un mismo plato. A la hora de servirse, se debe utilizar los cubiertos que hay en las bandejas, y no se debe utilizar los cubiertos personales. (Cruz, 2010)

1.7.6 Normas de Protocolo y Normas Generales.

Las normas de protocolo relativas al orden en el que se deben servir a los comensales y la disposición de los mismos en la mesa pueden ser de dos tipos:

- ✚ Normas de protocolo oficial: Se utilizan en los actos oficiales donde participan miembros de instituciones del Estado como: la Corona, el Gobierno, etc.
- ✚ Normas de protocolo ordinario: Se detallan algunas a continuación:
 - * Las mujeres tienen prioridad sobre los hombres.
 - * Las personas de la tercera edad tienen preferencia.
 - * El homenajado tiene preferencia sobre el resto de comensales.
 - * El anfitrión será el último en ser servido y su esposa la última de las mujeres, a excepción de los novios en un banquete de boda.
 - * Además del sexo y de la edad, también se tendrá en cuenta la categoría del cargo de los comensales.

✚ Normas generales: Deben ser conocidas y aplicadas por el personal del restaurante:

1. La entrega de la carta, del material (vajilla, cristalería, etc) y de los manjares se realiza siempre por la derecha del cliente, a excepción de los cubiertos que se colocarán por el lado en el que vayan a estar situados en la mesa, cuando el servicio es de la fuente al plato que se realiza por la izquierda, y cuando se muestran los manjares en el servicio en la mesa auxiliar o gueridón que también se realiza por la izquierda. En el caso de que la mesa fuera muy grande se mostrarán desde distintos puntos.
2. El anagrama del establecimiento se colocará orientado al cliente. El plato base se colocará justo al borde de la mesa o bien a dos centímetros del mismo. La distancia entre platos debe ser al menos de 60 centímetros.
3. Los cubiertos se transportan en un plato trincherero con una servilleta doblada en forma de muletilla y se colocan siempre centrados respecto al diámetro del plato base, y según el orden en que vayan a ser utilizados (desde el exterior hacia el interior). La copa de agua se sitúa también centrada respecto al plato base y a su derecha la copa de vino.

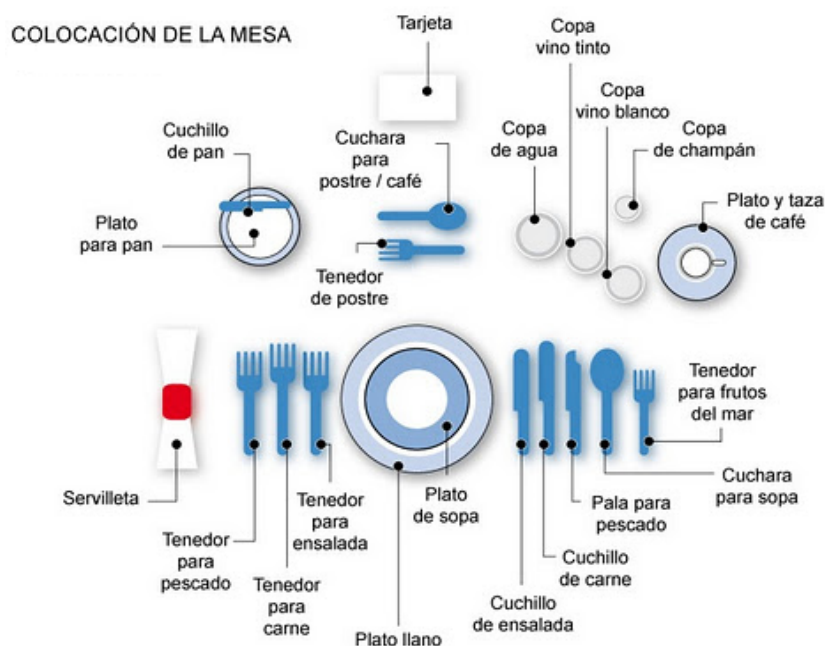


Figura 10: Colocación de la mesa.

Fuente: La mesa perfecta, Ch - vere magazine, 2013.

4. La servilleta se dispondrá sobre el plato o a la derecha del mismo.
5. En el caso de que se caiga un cubierto, se retirará el sucio cuando se traiga el cubierto limpio.
6. Los servicios que no se vayan a utilizar se retirarán antes de comenzar a servir la mesa.
7. Lo primero en llevar a la mesa es el pan y la bebida.
8. Generalmente, los manjares calientes se deben servir en platos calientes y los fríos en platos fríos, a excepción de los suflés.
9. Cuando esté permitida la utilización de los dedos (muslos de pollo, chuletitas, ostras, gambas, etc.), se colocará un recipiente con agua y una rodaja de limón.

10. Se deben colocar ceniceros y se procederá a su cambio cada vez que se encuentren sucios.
11. Para los vinos blancos, rosados y espumosos se utiliza un cubo o champanera con hielo.
12. Se debe mostrar el vino al cliente para que dé su aprobación. Se debe descorchar en el cubo o champanera o, si fuera tinto, dentro de su cesta. Se sirve una pequeña cantidad de vino al anfitrión para su degustación.
13. El servicio de bebidas se realiza siempre por la derecha y las copas nunca se llenan hasta el borde.
14. En el caso de vinos de reserva, pasar el corcho por la boca de la botella y colocarlo en un plato pequeño donde pueda verlo el cliente.
15. Hay que evitar llenar excesivamente los platos que, además, se deben mostrar con los bordes limpios.
16. Nunca se deben trincar los manjares sobre la fuente en que se presentan.
17. La mostaza se sirve con el tarro abierto, sobre un platillo y se coloca un cuchillo de postre o una cucharilla.
18. No hacer esperar mucho al cliente entre plato y plato y retirarlo cuando el siguiente esté listo.
19. Finalmente, se retira el pan, la mantequilla y el salero y se limpia la mesa de migas.
20. Las copas de vino no se retiran hasta que se hayan servido el café y los licores. Las de agua permanecen durante todo el servicio.

21. La retirada de los servicios se realiza cuando todos los comensales han finalizado y se efectúa por la derecha a excepción del plato de pan y cuchillo de mantequilla, que se retiran por la izquierda.
22. No se debe situar muy cerca de los clientes, respetar su intimidad y no dar conversación a los mismos mientras comen.

1.8 Atención al cliente.

La atención al cliente son los actos que hacen más agradable la experiencia de disfrutar de un producto o servicio como: amabilidad, buen trato, preocupación por el bienestar de cada uno de los clientes, entre otros. Estos aspectos pueden agregar o restar valor al servicio o al producto.

1.8.1 Tipos de atención al cliente.

Son las diferentes formas en las que se da la interacción con el cliente, tomando en consideración distintas variables.

a. La manera como se da la relación y el medio:

✚ Atención presencial: Se produce un encuentro físico con el cliente. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante.

✚ Atención telefónica: Se tiene que cumplir con una serie de normas no escritas, para lograr una total satisfacción. El hecho que no se pueda observar las reacciones del interlocutor, nos exige poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.

✚ Atención virtual: Con la llegada de las nuevas tecnologías y el auge del comercio electrónico, se está imponiendo una vía alternativa para efectuar las compras. Ya sea por correo electrónico o a través de la misma web donde se ofrecen los productos, el cliente, en este caso, valora la atención recibida por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de la página, el sistema de pago y de entrega, la premura en la respuesta ante dudas vía correo electrónico, etc.

b. La intención que puede existir en el contacto con el cliente:

✚ Atención proactiva: Se crea necesidades en el cliente y se los motiva a la compra de un producto o servicio. La empresa se contacta directamente, sin esperar a que el cliente lo haga. Se necesita de mucha tolerancia a la frustración y se debe tener una actitud positiva hacia el rechazo.

✚ Atención reactiva: El contacto que se da del cliente hacia la empresa, se da respuesta a la demanda y no se trata de despertar ninguna necesidad en el cliente.

c. El papel que juega la persona en la compra:

✚ Atención directa: Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca de la compra. Se trata de una atención directa, sin intermediarios. Dado que los roles se concentran en una única persona, toda la energía se dirige hacia un solo interlocutor.

✚ Atención indirecta: Cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra. Es importante identificar cada uno de los roles, para satisfacer las necesidades de todos los actores que intervienen en la transacción. (Peralta Maniviesa , 2014)

1.8.2 Elementos que intervienen en la calidad de la atención al cliente.

La atención de calidad pasa por distintos aspectos, entre los que se encuentran:

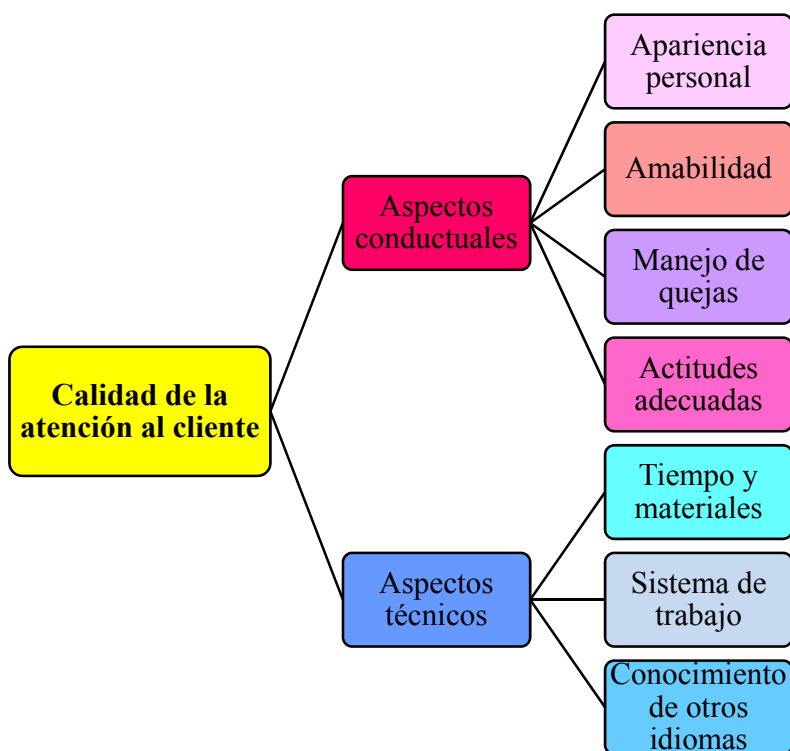


Figura 11: Elementos que intervienen en la calidad de la atención al cliente.

1.8.2.1 Aspectos conductuales.

Son aquellos que se encuentran relacionados a la conducta que el personal debe mantener durante todo el tiempo de servicio. Entre estos podemos mencionar:

- a. Apariencia personal: El personal que se encarga del trato directo con el cliente, siempre está siendo observado y hasta cierto punto calificado, razón por la cual debe tener una buena apariencia, pues son ellos la imagen del establecimiento.

Dentro de la apariencia personal se debe tener en cuenta:

- ✚ Aseo personal: El personal debe estar totalmente pulcro, de cabeza a pies.
 - El baño debe ser todos los días.
 - El rostro debe estar bien limpio, en el caso de los hombres deben mantenerse siempre bien rasurados y en caso de las mujeres deben utilizar un maquillaje discreto.
 - Dentadura bien cuidada y limpia.
 - Peinados apropiados, los hombres con cabello corto y ordenado y en el caso de las mujeres que se encuentre bien recogido.
 - Manos y uñas bien cuidadas y limpias.

- ✚ El uniforme: Debe ser para todo el personal, y este tendrá que ser utilizado adecuadamente y sin variaciones con prendas personales. Deberá estar siempre limpio y en buenas condiciones, de igual manera que los zapatos. No utilizar joyas llamativas, en lo posible sólo reloj. Si se utiliza perfume, que sea muy suave.

- ✚ El comportamiento: Hay ciertas actitudes y formas de comportamiento que una persona encargada de la atención al público debe asumir y otro, que por el contrario nunca puede demostrar.

Tabla 4:**¿Qué hacer y qué no hacer en presencia del cliente?**

¿Qué se debe hacer?	¿Qué no se debe hacer?
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre saludar y despedirse atentamente. • Sonreír en todo momento (hay que ser oportuno). • En lo posible llamar al cliente por su nombre. • Sentarse derecho y con una posición adecuada. • Mirar siempre a los ojos cuando otra persona le está hablando. • Afirmar o negar con la cabeza, para dar mayor énfasis cuando se produce la comunicación. • Controlar los movimientos corporales. • Utilizar un tono adecuado de voz y poner atención de que el cliente dé la atención requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comer y beber en presencia de los clientes. • Comer mientras se encuentra en actividades laborales. • Masticar chicle. • Fumar. • Hablar con voz muy alta. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar movimientos violentos. • Gestos inapropiados. • Hablar por teléfono o con otras personas al momento de atender al cliente. • Atender asuntos personales al frente del cliente. • Interrumpir cuando alguna persona está hablando. • Tener cualquier tipo de contacto físico, salvo el estrechar la mano de los clientes.

- b. Amabilidad: Los estándares de calidad en cuanto a la amabilidad que el personal debe manejar para la atención del cliente son:

- + Saludar al cliente y dar la bienvenida.
- + Saludar siempre a todos los compañeros de trabajo.
- + En la medida de lo posible, llamarlo al cliente por su nombre.
- + Manifestar siempre educación.
- + Mantener discreción, hay que respetar la privacidad del cliente.
- + No dar opiniones personales, cuando no las han solicitado.
- + No mostrar demasiada confianza con los clientes.
- + No dejar nunca a los clientes desatendidos.
- + Cuidar mucho la forma de expresarse y el vocabulario.
- + Ser cordial al contestar el teléfono.
- + Nunca anteponer asuntos personales cuando se atiende al cliente.

c. Manejo de quejas: En un servicio que quiere vender calidad en la atención al cliente, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

En algunas ocasiones se da muy poca importancia a las quejas pequeñas, que al no ser correctamente manejadas producen una insatisfacción generalizada y esta se extiende a todo el servicio.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- + Si la queja es muy fuerte, lo más adecuado sería tratar el inconveniente de una forma más reservada, para que el resto de clientes no se incomoden.
- + Siempre hay que ponerse en el puesto y situación del cliente, de esta manera se va a poder manejar y resolver el inconveniente de mejor manera.
- + Siempre hay que cuidar al personal, nunca se debe responsabilizar a nadie en frente del cliente.
- + No hay que engañarle al cliente, sólo hay que exponerle soluciones que se a realizar.
- + Se puede llevar un registro de las quejas, como se ocasionaron y cuál fue la solución dada.

d. Actitudes adecuadas: La actitud es la forma como el personal se enfrenta a los diferentes retos que se presentan en su actividad laboral diaria.

Una persona que da atención al público debe mantener siempre una actitud positiva, lo cual se muestra en los siguientes estándares:

- + Dar valor y respetar siempre al cliente.
- + Ser responsable con el trabajo y cumplir el horario asignado.
- + Respetar a todos los compañeros de trabajo.
- + Trabajar en equipo.
- + Conocer y promover los productos y servicios de la empresa.
- + Valorar el trabajo propio y de los demás.
- + Satisfacer de la mejor forma las necesidades de los clientes.
- + Mantenerse siempre positivo.
- + Tener deseos de aprender nuevas cosas.
- + Ser proactivo.
- + No decaerse cuando se presentan inconvenientes, hay que enfrentarlos.

1.8.2.2 Aspectos conductuales.

Son todos los estándares de calidad que una empresa utiliza dentro del área operativa, para que su funcionamiento esté acorde a los requerimientos, no sólo de los clientes, sino también a los estándares de calidad de la competencia, y de las normas establecidas para cada tipo de organización.

a. Manejo del tiempo y de los materiales indispensables para la prestación del servicio: Son todos los materiales que necesita la organización para poder realizar todas las actividades. Estos deben tener un mantenimiento preventivo periódico.

Es fundamental que la organización tenga establecido estándares máximos y mínimos de tiempo para todo lo que conlleva la atención al cliente como: realizar una reserva, contestar una llamada telefónica responder un correo electrónico, entre otras.

Todo el personal debe cumplir con los tiempos establecidos, y con la retroalimentación de cada uno de los procesos, pues son quienes atienden al cliente diariamente y conocen en que puntos se puede estar fallando.

b. Sistema de trabajo: Para que todas las actividades laborales se desarrollen eficientemente, todas las áreas deben estar coordinadas.

Las áreas que los clientes no pueden observar, deben estar conscientes que su trabajo y apoyo es esencial para brindar un servicio de calidad.

c. Conocimiento de otras idiomas: Para la industria hotelera y turística es indispensable que el personal tengan conocimiento de otros idiomas como: inglés, francés, alemán, chino, entre otros; siendo el inglés, el idioma universal que lo habla la mayoría de turistas. Al tener conocimiento de otras lenguas, podemos satisfacer de mejor manera los requerimientos del cliente y cumplir con todas sus expectativas.

Adicionalmente el personal tiene la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos acerca de cultura, tradiciones, modos de vida, entre otros de diferentes países.

1.9 Aclaraciones entre el servicio y atención al cliente.

El servicio y la atención al cliente son muy importantes para el éxito y estabilidad de toda organización; el servicio es el que satisface la necesidad y el que da origen a la demanda y la atención agrega valor y también puede ser un elemento diferenciador.

La satisfacción total sólo se consigue teniendo una combinación del servicio y atención ajustada a las expectativas del cliente. Esta combinación no posee una mezcla con proporciones únicas, depende del bien o servicio, de la situación y de la persona a quien se sirve y atiende. Hay personas que valoran más el resultado concreto del servicio, otras la forma como fueron tratados y otras evalúan la experiencia en general. (Uzcátegui , 2007)

Al tener clientes satisfechos tanto por el producto o servicio, son quienes visitan el establecimiento u organización una y otra vez, convirtiéndose en clientes frecuentes y por consiguiente se obtiene su fidelidad.

Es muy importante que el personal dedicado al servicio y atención al cliente, tengan los conocimientos necesarios, reciban capacitación continua tanto en nuevos conocimientos como en interacción humana, manejo de emociones, entre otros; ya que al mantener un personal equilibrado tanto profesionalmente como emocionalmente, se podrá lograr que el cliente disfrute totalmente del servicio y atención.

El manejar cuidadosamente el recurso humano es una de las claves del éxito dentro de una organización, es importante conocer la capacidad de cada colaborador, lo cual nos evitará que se cometan errores y sobretodo que sean expuestos a situaciones que les pueda hacer sentir mal. Es fundamental que el personal se encuentre estable y feliz, pues esto es lo que transmiten a los clientes.

Unos ejemplos para aclarar la diferencia entre el servicio y la atención al cliente son los siguientes:

- ✚ En un restaurante: El servicio es la alimentación y la atención es la toma correcta del pedido.
- ✚ En un hotel: El servicio es el hospedaje en la habitación y la atención es el registro en la recepción.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO.

2.1 Norma UNE 93200:2008 – Cartas de Servicios.

2.1.1 Origen de las Cartas de Servicios.

La primera Carta de Servicios se elaboró en Inglaterra en el año 1991. Se trata del primer programa puesto en marcha y ha sido una gran referencia para el resto de programas elaborados. Las Cartas fueron expuestas al Parlamento Británico en Julio de 1991 por el ministro John Major, su objetivo era incrementar la calidad de los servicios públicos, exponiendo los compromisos de cobertura de necesidades y a las expectativas de los usuarios y consumidores.

Algunos países europeos iniciaron programas similares en los siguientes años, en 1992 Francia y Bélgica y en 1993 Portugal. En ese mismo año en Estados Unidos se puso en marcha un proyecto similar a los anteriormente citados.

En España los primeros antecedentes se pueden encontrar en las denominadas Guías de Servicios, aunque no son una Carta de Servicios.

El 6 de marzo se aprobó el Decreto 27/1997, el cual regulaba las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, dando inicio al Sistema de Cartas de Servicios. Este Decreto tuvo dos aspectos importantes: organizar la declaración concreta de la misión propia de la Administración y proporcionar el conocimiento a los ciudadanos de lo que pueden esperar de la Carta de Servicios.

Las Cartas de Servicios eran de carácter abierto, ya que los servicios de las entidades administrativas eran distintos, razón por la cual el modelo no era uniforme ni cerrado.

Las Cartas de Servicios se crearon como documentos que se podían revisar y actualizar, en las cuales se exponía el mejoramiento del servicio.

El 18 de marzo se aprobó el Decreto 44/1998, que incluía medidas complementarias de regulación de las Cartas de Servicios, facilitándose así los trabajos de desarrollo de las mismas.

En el 2002 el Decreto 85/2002 también realizó modificaciones en el Decreto 27/1997, específicamente en el título del Decreto y en el contenido de varios artículos. La modificación más importante es la que operó en el artículo 7, sobre Aplicación de los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa a las Cartas de Servicios, que remite a la regulación del Decreto 85/2002. (Instituto Madrileño de Administración Pública, 2007)

2.1.2 Definición de la Carta de Servicios.

La Carta de Servicios es un documento escrito que da a conocer los servicios y actividades y comunican los compromisos de calidad que la organización adquiere con el cliente. En este documento se establece lo que el cliente puede esperar de los servicios ofertados y se afirma el cumplimiento de sus derechos, así como el mejoramiento de los servicios y prestaciones que reciben.

La Carta de Servicios puede ser aplicada tanto a nivel público como privado, en donde a nivel público a las personas se les denomina usuario o ciudadano y a nivel privado se les denomina cliente.

La Carta de Servicios, aparte de comunicar, constituye una herramienta de gestión que mejora y facilita las relaciones con clientes, y también sirve para determinar los estándares de servicio y establecer objetivos estratégicos para obtener un mayor impacto en los clientes.

La comunicación es uno de los aspectos más importantes dentro del manejo de la Carta de Servicios, pues a través de esta se crea un vínculo más fuerte entre la organización y el cliente y adicionalmente se informa acerca de los niveles de calidad prestados y de los compromisos adquiridos para cumplir con sus expectativas.

Es importante destacar que la Carta de Servicios es una de las principales metodologías, que permite a la organización iniciar un proceso de mejora e incorporar la gestión de la calidad: como una herramienta de trabajo que tiene el propósito de fijar compromisos y promover la gestión de las expectativas, a través de la comunicación con los clientes.

La Carta de Servicios determina:

- ✚ El inicio de un proceso de mejoramiento que tiene una etapa interna de trabajo relacionada con los procesos inherentes al servicio en el que se realiza la carta.
- ✚ Un compromiso con los clientes a través del establecimiento de estándares en la entrega de los servicios.
- ✚ Las formas de consulta a los clientes acerca de los servicios que demanden y de sus sugerencias y opiniones para el mejoramiento de los mismos.
- ✚ El sistema de evaluación de la calidad.

2.1.3 Objetivo de la Carta de Servicios.

La Carta de Servicios es el medio, mediante el cual se unifican las peticiones y necesidades de los clientes respecto de un servicio, efectuándose el mejoramiento en el interior del dicho servicio para poder satisfacerlas.

Los objetivos de la Carta de Servicios son los siguientes:

- ✚ Asegurar que se cumplan los derechos de los clientes.
- ✚ Determinar los compromisos de calidad del servicio a los clientes.

- ✚ Establecer expectativas y exigencias de los clientes con relación al servicio.
- ✚ Impulsar las ideas de mejoramiento de los servicios.

2.1.4 Ventajas de la Carta de Servicios.

Las ventajas de realizar y publicar una carta de servicios son las siguientes:

- ✚ Indicar los diferentes servicios e informar al cliente sobre los grados de calidad de los servicios prestados, facilitando de esta manera el cumplimiento de los derechos del cliente.
- ✚ Planificar y diseñar las actividades de la organización.
- ✚ Indagar las necesidades de los clientes.
- ✚ Determinar los compromisos a mediano y largo plazo. Realizar un seguimiento y control del nivel de cumplimiento por parte de la organización de los compromisos establecidos con el cliente.
- ✚ Ampliar el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados por la organización.
- ✚ Impulsar la participación de los distintos colaboradores involucrados en la tarea.
- ✚ Mejorar las formas de comunicación con el cliente.
- ✚ Elaborar un sistema de mejora continua interna, desarrollando iniciativas de mejora dentro de la organización.
- ✚ Gestionar la calidad.

2.1.5 Decisión de elaborar la Carta de Servicios.

La decisión de elaborar la Carta de Servicios es responsabilidad de la dirección de la organización.

La dirección debe:

- + La organización debe establecer que servicios se van a incluir en la Carta. Se debe tener claro las características, la extensión, y el impacto de los servicios en los clientes.
- + Se debe promover la elaboración de la Carta de Servicios, proporcionando los recursos humanos y materiales indispensables.

Nota: Se aconseja que la decisión de realizar la Carta de Servicios debe quedar registrada.

2.2 Metodología para la elaboración e implementación de la Carta de Servicios.

En el proceso de elaboración de la Carta de Servicios, es necesario utilizar una metodología fácil, clara y bien determinada, pues al momento de su elaboración hay que tomar en cuenta varios elementos. Este proceso debe ser participativo y abierto, el personal debe estar involucrado y debe conocer los resultados de cada una de las fases; es muy importante que el personal este comprometido con todas las actividades que se llevan a cabo.

Para establecer la Carta de Servicios es fundamental reunir información de los distintos actores: personal que participa en la prestación del servicio, directivos de la organización y clientes que utilizan el servicio, a través de esto se llega a conocer las percepciones y expectativas tanto de los clientes como de los miembros de la organización.

La metodología para elaborar la Carta de Servicios se resume en cinco fases principales:

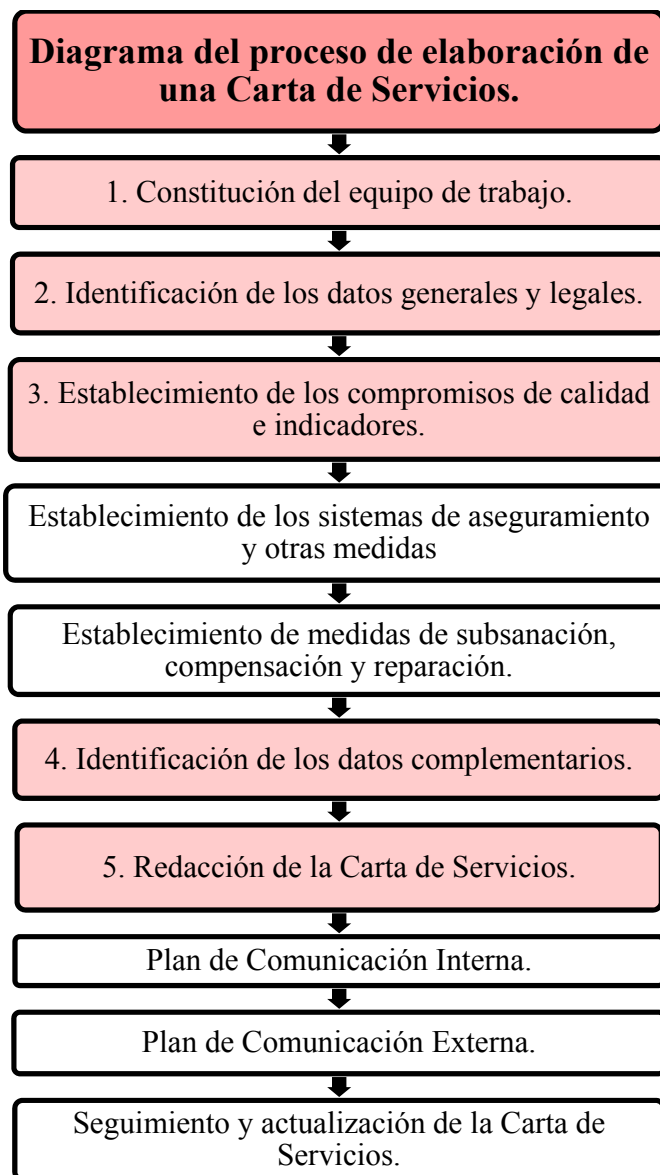
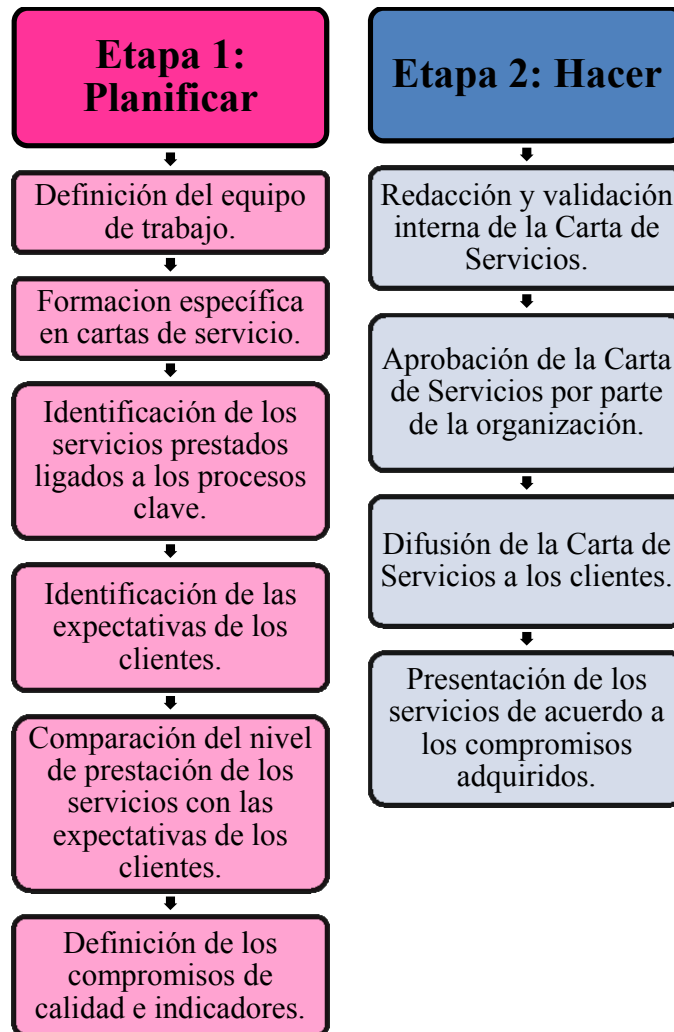


Figura 12: Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios.

Fuente: Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, Ministerio de la Presidencia, 2010.

Es importante mencionar que estas etapas se traducen, en lo que es el tan nombrado Círculo de Deming (1989).



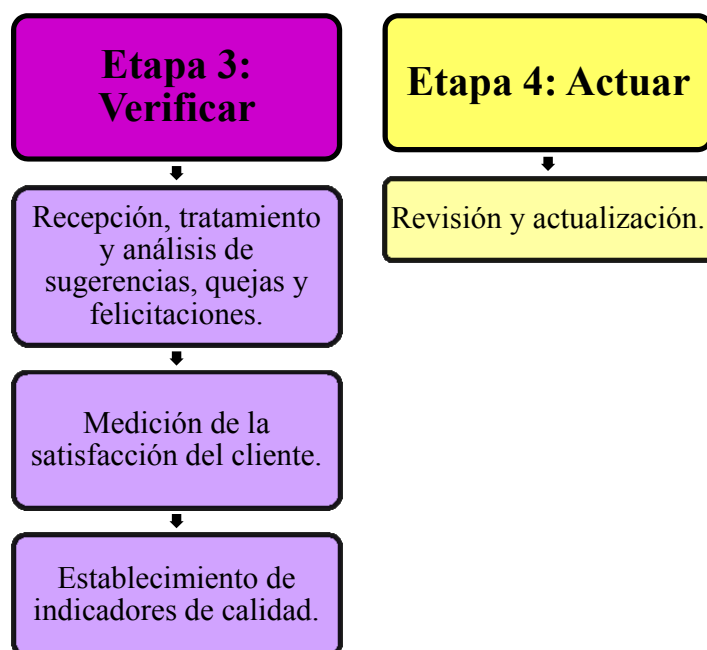


Figura 13: Diagrama del proceso de elaboración de la Carta de Servicio.

Fuente: Elaboración de la Carta de Servicios, Elena Torrejón García, 2012.

2.2.1 Constitución del equipo de trabajo.

Es una etapa muy importante, ya que el equipo de trabajo tiene a su cargo las siguientes funciones:

- ✚ Promover y desarrollar el proceso de elaboración de la Carta en el tiempo previsto.
- ✚ Determinar los objetivos de mejora.
- ✚ Establecer los estándares de calidad del servicio prestado.

El equipo de trabajo deberá estar conformado por el personal necesario de los distintos niveles de la organización, los cuales deberán contar con la experiencia y conocimiento en diferentes áreas. Es importante que se nombre un coordinador responsable.

Puede estar conformado el equipo de trabajo por:

- ✚ De 1 a 2 directivos de la organización.
- ✚ De 1 a 2 colaboradores de la organización que se encuentren en contacto directo con el cliente.
- ✚ De 1 a 2 colaboradores que tengan conocimientos de la oferta de servicios y de los procedimientos de trabajo.

Es fundamental que los miembros del equipo antes de iniciar el proceso de elaboración de la Carta, se capaciten en este tema, para evitar equivocaciones, gastos innecesarios de recursos, y demoras en el tiempo.

Entre las personas que constituyen el equipo de trabajo, se deberá designar a una persona que sea quien represente a todo el grupo. Será el encargado de realizar las tareas de coordinación durante todo el proceso de elaboración de la Carta de Servicios.

Se recomienda a la dirección de la organización que se incluya en el equipo de trabajo, al menos, a una persona con conocimientos y experiencia en la elaboración de Cartas de Servicios y a representantes de los clientes.

Es necesario establecer:

- ✚ La persona que realizará la Carta con el equipo de trabajo, generalmente, es el responsable del proceso del servicio.
- ✚ La persona que aprobará la Carta, es habitualmente el titular o máximo responsable de la sección o departamento prestador del servicio.

Es importante que durante el proceso de implementación y elaboración de la Carta, el equipo de trabajo se reúna periódicamente para determinar las etapas y para revisar los acuerdos conseguidos, así como para compartir y exponer los documentos de importancia para el avance del proyecto.

Se recomienda elaborar un documento base, el cual debe ser repartido a todos quienes forman parte del equipo de trabajo encargado de la Carta. Este documento debe estar bien estructurado y desarrollado, y debe contener un análisis sencillo acerca de los motivos por los que se decidió realizar la Carta al interior del servicio.

Es necesario que los miembros del equipo accedan a esta información con anticipación, pues esto les servirá para que la puedan revisar, analizar y aplicar correctamente en el proceso de elaboración y para comunicar los avances realizados.


Anexo 1: Constitución del equipo de trabajo, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá recopilar la información del cargo, nombre del colaborador, funciones dentro del grupo y puesto en la organización.

2.2.2 Identificación de los datos generales y legales.

Una vez que el equipo de trabajo se ha constituido, sigue la etapa de recopilación de datos internos de la organización. Es necesario tener un conocimiento muy bueno de los servicios que presta la organización y de los procedimientos internos de la misma.

La información que debe incluirse en esta etapa, debe estar redactada con un lenguaje claro, el único inconveniente que se puede presentar en esta etapa, es la enumeración de todos los servicios que la organización presta, ya que esto es la base para el determinación de los compromisos de calidad.

La información de carácter general y legal puede ser:

-  Datos identificativos de la organización y del servicio objeto de la Carta: La Carta de Servicios debe indicar el nombre completo de la organización responsable de la Carta y el área que está a cargo de los servicios incluidos en la misma.

- ✚ Misión, visión, valores, objetivos de la organización prestadora de los servicios. En la Carta de Servicios deben constar la misión, visión, valores y los objetivos que se proponen con la publicación de la Carta.
- ✚ Servicios que se ofrecen: Se deben especificar únicamente y de forma detallada los servicios respecto de los cuales se asumen compromisos.

Si la organización cuenta con documentos de trabajo como: manual de procedimientos, manual de servicio, bases de datos, encuestas de satisfacción al cliente, etc., donde se encuentran detallados los objetivos y los servicios que ofrece, estos se someterán al criterio del grupo de trabajo para su análisis.

El catálogo de servicios prestados será el inicio para las siguientes fases de trabajo, en las que se establecerán los compromisos.

- ✚ Derechos y obligaciones de los clientes: Se deben determinar los derechos y obligaciones de los clientes en relación con los servicios que se ofrecen en la Carta.
- ✚ Marco Legal: La Carta de Servicios debe permitir al cliente tener el conocimiento de la normativa vigente aplicable a los servicios que se exponen en la Carta.
- ✚ Formas de participación: La Carta de Servicios debe recoger las formas de participación del cliente, al menos, en los procesos de revisión de la Carta.
- ✚ Fecha de entrada en vigor: El equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta de Servicios, deberá establecer la fecha en la que se pondrá en marcha la Carta dentro de la organización.

Anexo 2: Descripción del restaurante, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá recopilar la información más importante del restaurante, para poder desarrollar la Carta de Servicios.

2.2.2.1 Información del contenido de la Carta de Servicios.

La Carta de Servicios está constituida por tres secciones:

- ✚ Primera: Se recopilan los datos descriptivos de la organización prestadora del servicio.
- ✚ Segunda: Se establecen los compromisos e indicadores de calidad.
- ✚ Tercera: Se determina la información de carácter complementario.

2.2.3 Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.

Esta etapa es la más importante y compleja del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, ya que se trata de analizar, determinar e implementar internamente aquellos compromisos de calidad que la organización va asumir con los clientes y los indicadores para su medición. El equipo de trabajo debe realizar una serie de actividades para determinar con exactitud los compromisos e indicadores.

Los compromisos están estrictamente relacionados a las necesidades y expectativas de los clientes, pero también con la capacidad de la organización para implementar todos los cambios que se consideren prioritarios.

Para poder establecer los compromisos de calidad se debe tener en cuenta las siguientes actividades:

- ✚ Identificación de los procesos relacionados a los servicios prestados por la organización.
- ✚ Identificación de las necesidades y expectativas del cliente y de los atributos claves de calidad.
- ✚ Determinación de los estándares de calidad.
- ✚ Diagnóstico de los niveles reales de calidad. Establecimiento de indicadores.
- ✚ Establecimiento de los compromisos de calidad.

2.2.3.1 Identificación de los procesos relacionados a los servicios prestados por la organización.

En esta etapa es fundamental identificar y definir los procesos más importantes que intervienen en el servicio que se está prestando. En la prestación de un servicio intervienen paralelamente, quien lo recibe y quien lo presta.

La definición de los procesos incluye: la descripción del mismo, la identificación del inicio y fin del proceso, la identificación de los encargados del proceso, los clientes, los proveedores internos o externos, entre otros, pues depende del tipo de organización.

Los clientes son los que más colaborarán para identificar lo que no está funcionando mal, lo que es innecesario, entre otras; y también ellos serán quienes indiquen las mejoras que se deben llevar a cabo para mejorar el proceso.

2.2.3.2 Identificación de las necesidades y expectativas del cliente y de los atributos claves de calidad.

Los atributos claves de calidad de un servicio, son las características más importantes del proceso de prestación del servicio, por lo que es fundamental un desarrollo correcto de las actividades, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Los atributos claves de calidad se encuentran, por tanto, directamente relacionados con las expectativas de los clientes acerca de cómo debería desarrollarse la prestación del servicio. En consecuencia, su identificación debe realizarse teniendo en cuenta la voz del cliente, esto es, detectando previamente sus expectativas y necesidades. (Torrejón García, 2012)

Para obtener esta información, el equipo de trabajo podrá utilizar diferentes herramientas de investigación como: encuestas, entrevistas, observación, grupos de discusión, entre otras.

Para llevar a cabo esta investigación, el equipo de trabajo ha utilizado los parámetros de la herramienta SERVQUAL.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry en 1988, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Se utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. (Aiteco, 2014)

Tabla 5:

Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.

Dimensión	Definición	Elementos
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	Equipo modernos, instalaciones visualmente atractivas, apariencia pulcra del personal, etc.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de modo cuidadoso y fiable.	Acierto y precisión, ausencia de errores, cumplimiento de plazos, realizar el servicio a la primera, etc.

Fuente: Instituto Madrileño de Administración Pública.

Tabla4:
(Continuación)

Dimensión	Definición	Elementos
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.	Rapidez, puntualidad, voluntariedad de atender, etc.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado, así como su habilidad para transmitir confianza en el cliente.	Confianza, impresión de profesionalidad/competencia, amabilidad, etc.
Empatía	Atención personalizada que entrega la organización a sus clientes.	Trato y cortesía del personal, comprensión de las necesidades, accesibilidad, entre otras.

Fuente: Instituto Madrileño de Administración Pública.

Por muchos años SERVQUAL ha sido considerada la herramienta más aceptable para medir la calidad en los servicios; sin embargo con el transcurso del tiempo, las críticas sobre el mismo han ido en dos vertientes: primero, que no todos los servicios son iguales y segundo, que el contexto cultural afecta los parámetros de evaluación. Es por esta razón que han surgido herramientas derivadas de SERVQUAL para sectores específicos como: restaurantes, industria de alojamiento, agencias de viajes, hospitales, bancos, escuelas entre otros.

La herramienta diseñada para medir la calidad en el servicio para restaurantes es DINESERV, que está basado en los principios de SERVQUAL.

En la investigación realizada en el texto Servicio con calidad en México, los autores establecen que DINESERV tiene las siguientes dimensiones, variables y definiciones más importantes para medir la calidad en el servicio de un restaurante.

A partir de este estudio el equipo de trabajo tomará los atributos claves que más se acoplan al restaurante, información que servirá para establecer la encuesta, por medio de la cual se van a determinar las expectativas de los clientes y con estos resultados se determinarán los compromisos e indicadores.

Tabla 6:

Dimensiones, atributos y definiciones relevantes en la medición de la calidad en el servicio de un restaurante.

Dimensión	Atributo	Definición de atributo.
Instalaciones	Aspecto agradable interno y externo (colores, decoración, diseño)	Son las características físicas que el cliente percibe a simple vista como lo son: colores, decoración, y diseño de las instalaciones.
	Comodidad (confortabilidad de mobiliario, espacio)	Confortabilidad en el mobiliario y los espacios.
	Higiene	Limpieza de las instalaciones y vajillas.
Accesibilidad	Ubicación	Facilidad para llegar.
	Estacionamiento	Facilidad para acomodar el vehículo de forma segura.
	Número adecuado de alternativas de pago	Facilidades que ofrece el negocio para pagar (efectivo, cheque, tarjetas de crédito, etc).

Fuente: Trujillo, A., 2011. Servir con calidad en México.

Tabla 5:
(Continuación)

Dimensión	Atributo	Definición de atributo.
Personal	Recepción y cortesía	Trato de bienvenida que recibe el cliente.
	Conocimiento y habilidad (experiencia)	Grado de conocimiento sobre los alimentos.
	Presentación	Aspecto físico agradable del personal.
	Rapidez	Es el grado de eficiencia con que el personal atiende las demandas de los clientes.
	Trato empático del personal.	Percepción de familiaridad, entendimiento de necesidades, confianza, actitud.
Ambiente	Entorno audiovisual	Música de fondo, programación de monitores (tv).
	Iluminación	Iluminación adecuada de acuerdo con el tipo de restaurante.
	Aroma agradable	Es la percepción de olores que el cliente tiene al entrar al lugar.
	Temperatura ambiente agradable	El ambiente que es manipulado con el fin de moderar el clima para mayor comodidad del cliente.
	Auto identificación con tipo de usuarios.	Qué tan identificado se siente el comensal con el tipo de clientes del restaurante.

Fuente: Trujillo, A., 2011. Servir con calidad en México.

Tabla 5:
(Continuación)

Dimensión	Atributo	Definición de atributo.
Comida	Sabor	Los alimentos deben tener una buena sazón, con sabor agradable de las materias primas (también bebidas).
	Olor agradable	Percibir una aroma agradable al olfato.
	Variedad	Opciones para elegir (también bebidas).
	Presentación	Los alimentos deben ser visualmente atractivos.
	Higiene de los alimentos	Alimentos limpios y desinfectados.
	Frescura de los alimentos	Que los alimentos tengan una apariencia de buen estado y contener sus propiedades naturales.
	Temperatura adecuada	Que los alimentos presenten temperatura adecuada.
Consistencia y honestidad	Servicio estandarizado	Bajo cualquier tipo de circunstancia recibe la misma calidad en el servicio.
	Prestigio	Que el cliente perciba que el restaurante tenga cierto grado de reconocimiento.
	Cumplimiento	Que se le entregue al cliente lo que pide y que se tenga lo que se ofrece (empatía).
	Atención a quejas.	Solución rápida y adecuada a las quejas del cliente.

Fuente: Trujillo, A., 2011. Servir con calidad en México.

2.2.3.3 Determinación de los estándares de calidad.

El propósito de esta actividad es la identificación del nivel estándar de calidad deseable de los servicios ofrecidos por la organización. Un estándar es el valor que se espera alcance una variable establecida.

En la Carta de Servicios un estándar de calidad muestra el nivel deseado en la prestación del servicio, tomando siempre en cuenta las expectativas de los clientes. En conclusión, los estándares de calidad, expresan los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los atributos claves de la calidad del servicio.

Los estándares de calidad deben tener las siguientes características:

- ✚ Estar creados para satisfacer las expectativas de los clientes.
- ✚ Ser realistas y alcanzables.
- ✚ Ser asumidos por el personal prestador del servicio.
- ✚ Ser específicos y controlables por la organización.
- ✚ Estar relacionados con los aspectos principales, es decir, aquellos a través de los cuales el cliente percibe y evalúa el servicio.

Anexo 3: Determinación de los estándares de calidad, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá recopilar la información sobre los estándares de calidad.

2.2.3.4 Diagnóstico de los niveles reales de calidad. Establecimiento de indicadores.

Al tener definidos los estándares de calidad, es importante determinar, antes de colocarlos en la Carta de Servicios, si su cumplimiento se encuentra al alcance de la organización y cuánto falta para lograr lo establecido. Para esto, es necesario

cuantificar los valores reales de rendimiento del proceso de prestación del servicio frente a los estándares fijados.

Para establecer los indicadores, se recomienda que el equipo de trabajo elabore un cuadro de mando en el que se determine los siguientes datos: atributos de calidad, indicadores, estándares de calidad, valores reales y diferencia entre los valores reales y los estándares. A través de este cuadro de mando se podrá realizar un diagnóstico sintetizado de la situación inicial en la prestación de cada servicio e ir comprobando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Anexo 4: Cuadro de mando – Establecimiento de Indicadores, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos.

Los indicadores deben, estar totalmente relacionados con los estándares fijados para cada atributo de calidad, y se encuentran divididos en dos grandes grupos:

- ✚ Indicadores objetivos: Son los que miden directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio (los aspectos referentes a dimensiones más tangibles), por ejemplo: instalaciones, rapidez, etc.
- ✚ Indicadores de percepción – satisfacción: Son los que miden indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista de sus usuarios (los aspectos de tipo psicosocial), por ejemplo: la comunicación, el trato, etc. (Torrejón García, 2012)

Los indicadores de calidad son instrumentos que se utilizan para medir el nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos. A través de estos se puede controlar el desarrollo del nivel de calidad, con que son entregados los servicios a los clientes, y relacionar los niveles actuales de calidad con los niveles deseados. Deben incluir la frecuencia, con la que se informan los resultados del cumplimiento de los compromisos.

Para definir los indicadores adecuados, el equipo de trabajo debe tener en cuenta las siguientes reglas:

- ✚ Deben ser decididos de común acuerdo y no impuestos.
- ✚ Deben existir acuerdos sobre qué medir y cómo medirlo.
- ✚ Deben asignarse responsabilidades para la medición y el análisis de los resultados.

Las características generales que los indicadores de calidad son las siguientes:

- ✚ Deben ser de cálculos ágiles y simples y utilizando los recursos necesarios, para evitar las cargas de trabajo.
- ✚ Deben ser medibles.
- ✚ Deben estar directamente relacionados con cada compromiso seleccionado.
- ✚ La información debe ser fiable (mediciones exactas).
- ✚ Los datos deben ser obtenidos de forma rápida.
- ✚ Se debe elegir el menor número posible.

Los indicadores pueden mostrarse en forma de valores absolutos, porcentuales o de ratios (relación entre variables). Es aconsejable que los indicadores se elaboren a manera de porcentajes o de ratios, ya que a través de estos se puede apreciar de mejor manera los niveles reales de calidad y su evolución frente a los objetivos. El equipo de trabajo debe siempre utilizar como información básica los valores absolutos en los que se apoyan estas fórmulas.

La constitución de indicadores está sustentado en la significación de mejora continua, o lo que es igual: sólo lo que se puede medir, se puede mejorar y sólo lo que se determina por escrito (con sus correspondientes indicadores) puede ser mejorado.

Por último, el cuadro de mando también servirá para dar seguimiento a los compromisos de calidad que se acuerden para la Carta de Servicios.

2.2.3.5 Establecimiento de los compromisos de calidad.

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, el equipo de trabajo determinará los compromisos de calidad que, a la vista de éstos, pueden incluirse en la Carta. (Torrejón García, 2012)

Los compromisos de calidad son obligaciones que contrae la organización con los clientes. Los compromisos se traducen en cómo se presta el servicio y adicionalmente se definen en resultados para el cliente. Los compromisos son la esencia de la Carta de Servicios.

La declaración de los compromisos de calidad del servicio, es el elemento más distintivo de las Cartas de Servicios, aportando un valor añadido a estos documentos y especificando metas para la mejora continua de la organización.

Para determinar adecuadamente los compromisos, es importante identificar previamente las expectativas que tienen los clientes en relación a cada servicio.

Los compromisos de calidad deben contener valores cuantitativos como: tiempos de espera, plazos de contestación, etc., y deben estar aptos para la revisión por parte de los clientes. Por consiguiente, se fijarán de manera realista, teniendo en consideración cómo se está entregando el servicio en el período de redacción de la Carta.

Para establecer en qué términos deben expresarse los compromisos, hay que tomar en cuenta una serie de atributos de calidad relacionados con el servicio, es decir, las características de un servicio que los clientes valoran, de forma objetiva o subjetiva.

El cumplimiento de cada uno de los compromisos de calidad establecidos en la Carta de Servicios, se medirá periódicamente a través de uno o más indicadores, los cuales fueron definidos por el equipo responsable de la Carta.

Para asegurar la eficacia, los compromisos de calidad deben reunir los siguientes requisitos:

- ✚ Estar creados para satisfacer las expectativas de los clientes.
- ✚ Ser realistas y alcanzables.
- ✚ Ser aceptados por las personas que entregan el servicio.
- ✚ Ser específicos y controlables por la organización.

Anexo 5: Se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá recopilar la información sobre los compromisos de calidad asumidos por el restaurante.

2.2.4 Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación.

Una vez que se ha finalizado la etapa de fijación de compromisos e indicadores, el equipo de trabajo deberá establecer las medidas de subsanación, compensación o reparación que se pueden aplicar cuando la organización incumpla con los compromisos establecidos en la Carta de Servicios.

Algunos ejemplos que se pueden tomar como medidas de subsanación son las siguientes:

- ✚ Carta de disculpas por parte de la organización al cliente, en la cual se indique las resoluciones tomadas.
- ✚ Obsequio.
- ✚ Dependiendo del tipo de organización si es posible, se debe devolver el dinero al cliente.

De igual manera, se especificará el proceso que deben seguir los clientes para poder realizar los reclamos por el incumplimiento de los compromisos asumidos.

2.2.5 Identificación de la información de carácter complementario.

Una vez que se ha concluido con la etapa de establecimiento de medidas de subsanación, el equipo de trabajo deberá seleccionar los datos complementarios que deben constar en la Carta de Servicios tales como: la ubicación con su respectivo mapa, formas de acceso, lugares de estacionamiento, números telefónicos, fax, dirección de página web, correo electrónico, horarios de atención y el nombre y cargo de la persona responsable de la Carta.

2.2.6 Redacción y presentación de la Carta.

En esta etapa, el equipo de trabajo deberá redactar un documento claro, sencillo y comprensible, en este deberá constar: la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio que asume la organización e indicadores, los sistemas de aseguramiento y las medidas de subsanación, compensación o reparación y la información de carácter complementario. Se recomienda que el inicio de la Carta sea un breve preámbulo, realizado por el máximo responsable de la organización, en el cual conste una definición de lo que es la Carta de Servicios, la descripción del propósito general de la misma y el compromiso organizacional con la calidad del servicio.

La Carta deberá tener las siguientes características:

- ✚ Ser comprensible para el cliente, evitando utilizar expresiones complejas o poco comunes.
- ✚ Ser sencilla y clara, utilizando un lenguaje que no dé lugar a malas interpretaciones o confusiones para el lector
- ✚ Incorporar los indicadores que permitan la cuantificación de los compromisos de calidad y, a su vez, transmitan credibilidad de a los clientes.

El resultado que se obtendrá de esta etapa, es el documento matriz con el contenido y estructura formal de la Carta de Servicios.

2.2.6.1 Documento matriz.

El documento-matriz abarca toda la información y documentación referente a la Carta de Servicios.

Es importante mencionar que cada organización debe establecer su diseño y presentación gráfica, de la Carta, pues esto debe ser establecido tomando en cuenta las políticas de comunicación externa.

Dentro de su contenido debe constar: los datos descriptivos de la organización prestadora del servicio, los compromisos e indicadores de calidad, la información de carácter complementario, el año de publicación y el período de vigencia.

2.2.6.2 Documento divulgativo.

Es fundamental que el equipo de trabajo, elabore un documento pequeño como medio de comunicación más apropiado para transmitir de forma clara y fácil la información más importante de la Carta de Servicios para los clientes; es necesario colocar el año de publicación y su período de vigencia.

La organización deberá decidir si da a conocer únicamente el documento divulgativo con la información más representativa o si, también, expone el documento matriz.

2.2.6.3 Otros soportes.

La Carta de Servicios aparte de su edición en forma de documento matriz y documento divulgativo, podrá ser presentada a través de distintos medios como: publicidad impresa (dípticos, trípticos, cuadrípticos), colocación en la página web oficial de la

organización, expuesta en la cartelera entre otras formas que la organización considere adecuadas.

2.2.7 Plan de comunicación.

La etapa de comunicación se realiza paralelamente al proceso de elaboración de la Carta de Servicios, ya que no se puede comunicar únicamente el resultado, ni tampoco comenzar a comunicar cuando la Carta está concluida.

Para lograr un plan de comunicación efectivo se debe diseñar un plan interno dirigida a los colaboradores de la organización y otro externo dirigida a los clientes.

2.2.7.1 Plan de comunicación interno.

El plan de comunicación interno está dirigido a todos los colaboradores de la organización, a través del cual se da a conocer y se explica todo el contenido de la Carta de Servicios, los indicadores y los compromisos de calidad que la organización asume con el cliente.

Este proceso debe ser abierto hacia el personal de la organización, para que en todo momento conozca las mejoras y los proyectos que se están desarrollando en la organización, logrando con esto un mayor compromiso y actividades realizadas con menos errores.

Se deben establecer canales de comunicación efectivos para transmitir la Carta a toda la organización, como: reuniones con los colaboradores, publicación en la red interna de la organización (intranet), correos electrónicos, videoconferencias, comunicaciones escritas, folletos informativos, cartelera informativa, entre otras.

El resultado de esta etapa es el establecimiento de un programa detallado y ejecución del plan de comunicación.

Anexo 6: Plan de comunicación interna, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá detallar como se está llevando a cabo el plan de comunicación en la organización.

2.2.7.2 Plan de comunicación externa.

El equipo de trabajo durante el proceso de elaboración de la Carta, deberá establecer el plan de comunicación para los clientes, el cual servirá para explicarles los objetivos y alcance de la Carta de Servicios. Cuando la Carta haya sido aprobada y publicada, se iniciará con la ejecución de este plan.

Este proceso debe ser abierto hacia el cliente, para que pueda aportar siempre sus comentarios a través de los distintos canales de comunicación, obteniendo así un mayor involucramiento y participación.

Los diferentes canales de comunicación que la organización puede utilizar para dar a conocer la información más relevante de la Carta de Servicios al cliente son: carta al correo electrónico de los clientes, página web, redes sociales, folletos publicitarios, publicaciones en revistas del sector, cartelera informativa, entre otros.

Anexo 7: Plan de comunicación externa, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos. A través de esta tabla, se podrá detallar como la organización está recopilando esta información.

2.2.8 Plan de seguimiento y actualización de la Carta de Servicios.

Las Cartas de Servicios son documentos dinámicos, ya que además de exponer públicamente los compromisos de calidad asumidos, procuran mejorar la calidad de los servicios prestados por la organización, adaptándose a las demandas de los clientes. Los contenidos de la Carta de Servicios siempre deben estar actualizados.

Es importante que la organización establezca un plan de seguimiento y actualización de la Carta de Servicios.

2.2.8.1 Seguimiento.

Se realiza una revisión constante y periódica del grado de cumplimiento de los compromisos, y, a través de ello, del grado de satisfacción de los clientes.

El equipo de trabajo determinará un plan de seguimiento, que permitirá realizar un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados, a través de los indicadores establecidos, del análisis de las quejas por incumplimiento de estos y de las evaluaciones del grado de satisfacción de los clientes, así como el establecimiento de acciones de mejora en el caso que no se alcancen los objetivos propuestos.

Es conveniente que los resultados del seguimiento sean comunicados a los miembros de la organización y a los clientes. Cada organización debe valorar la forma y periodicidad de esta información, que también se incluirá en el plan que se elabore. (Ministerio de la Presidencia., 2010)

Anexo 8: Seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos.






2.2.8.2 Actualización.

El equipo de trabajo puede elaborar un plan de actualización, con la finalidad de contemplar cambios o situaciones que pueden presentarse en la organización. Siempre en la Carta de Servicios debe constar el año de su publicación y el período de vigencia.

El equipo de trabajo al conocer tanto la situación interna como externa de la organización, será quien establezca los aspectos faltantes para llevar a cabo la actualización de la Carta.

Se puede presentar el caso, que la organización tome la decisión de dar de baja la Carta de Servicios que está vigente. Para que la baja de la Carta sea válida, el organismo competente, será quien extienda la resolución con la invalidación de la misma, en los términos contemplados en la normativa.

Es importante tener en cuenta los distintos criterios generales, para actualizar la Carta de Servicios, o en su caso, acordar su baja:

-  De control de gestión: Cuando los indicadores del cuadro de mando evidencien que se están superando los estándares establecidos o que la organización está en condiciones de asumir compromisos no tomados en cuenta en la anterior edición de la Carta.
-  Del entorno social: Cuando los mecanismos de consulta a los clientes o los estudios de opinión expongan nuevas demandas de los clientes.
-  Del entorno administrativo: Cuando existan cambios en las normas, reglamentos o leyes.
-  De la oferta de la propia organización: Cuando se introduzcan nuevos servicios o modalidades de prestación de los ya existentes.
-  De los recursos humanos y materiales: Cuando la organización sea dotada de más personal y recursos materiales, financieros y tecnológicos que posibiliten un mayor rendimiento y mejora de la calidad en los servicios.

- ✚ De innovación tecnológica: Cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos de prestación del servicio, facilite un mayor rendimiento y mejora de la calidad.
- ✚ De contingencia: Cuando las circunstancias ocurridas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

Con estas actividades se da por terminado el proceso de elaboración de la Carta de Servicios, a cargo del equipo de trabajo.

Las funciones de seguimiento, actualización y mejora de la Carta de Servicios, conforme las directrices contenidas en los planes elaborados, serán desempeñadas por la unidad responsable de la Carta. (Ministerio de la Presidencia., 2010)

Anexo 9: Plan de actualización, la cual se encuentra adjunta en la sección de anexos.

3. DIAGNÓSTICO DE ROBLEDO RESTAURANTE.

3.1 Aclaración.

Para iniciar este capítulo, es necesario aclarar ciertos aspectos que son importantes para continuar con el desarrollo de la investigación.

Es fundamental retomar un tema que se trató en el capítulo uno, en el cual se explica que el servicio y la atención son aspectos totalmente diferentes, por un lado el servicio es una acción dirigida a satisfacer una necesidad concreta del cliente, mientras que la atención son los actos que hacen más agradable la experiencia de disfrutar de un producto o servicio.

Algunos ejemplos que se pueden citar son los siguientes:

- ✚ Restaurante: El servicio es la alimentación y la atención es la toma correcta del pedido.
- ✚ Hotel: El servicio es el hospedaje en la habitación y la atención es el registro en la recepción del mismo.
- ✚ Telefonía celular: El servicio es la comunicación móvil celular y la atención es resolver el problema de facturación del mes pasado.
- ✚ Banco: El servicio es el pago de un cheque y la atención es la cortesía por parte del cajero.
- ✚ Cantante: Al cantar canciones un artista está prestando un servicio, al firmar un autógrafo o tomarse una foto con una admiradora la está atendiendo.

Es por ello que tanto el servicio como la atención son importantes para el éxito de cualquier organización.

La satisfacción total del cliente, sólo se podrá conseguir con una combinación de servicio y atención ajustada a sus expectativas. Esta combinación no posee una mezcla con proporciones únicas, depende del producto o servicio, de la situación y de la persona a quien se sirve y atiende. Hay personas que valoran más el resultado concreto del servicio, otras la forma como fueron tratados y otras que evalúan la experiencia en general.

Quien va a un restaurante quiere comer bien y que sea complementado con una excelente atención, al tener estos dos elementos lo que se consigue son mayores probabilidades de éxito, satisfacción y fidelidad.

Existen dos factores claves en este tema, primero la aptitud o capacidad para prestar el servicio y atender a las personas y segundo la actitud o disposición para servir, ayudar y agradar a las personas. Es fundamental que la selección del personal sea un proceso minucioso y que luego la capacitación y motivación sea continúa.

La cultura de calidad en el servicio y la atención debe transmitirse desde la gerencia hasta la base operativa, debe practicarse dentro y fuera de la organización.

Es necesario aclarar que por cuestiones de costumbre, en nuestro país se considera que el servicio y la atención es lo mismo, es por esta razón que para evitar confusiones y molestias se dará una sola denominación *Servicio al cliente*.

Toda la información referente al restaurante que se expone en este capítulo fue recopilada por el investigador, se realizó reuniones con el personal, siendo esto de gran utilidad pues se analizó, reestructuró y actualizó la información existente.

Adicionalmente, el nombre original del restaurante que se ha investigado no será expuesto en este trabajo investigativo, por lo que el nombre ficticio es *Robledo Restaurante*.

También algunos datos informativos como: el nombre del gerente general, número telefónico, página web, emails, no son los verdaderos.

3.2 Situación actual.

3.2.1 Introducción.

Entre los muchos visitantes que llegan a Quito, crea fascinación la nueva cara que presenta el Centro Histórico, con la gran cantidad de renovaciones y obras de conservación que en propios y extraños despierta sentimientos de nostalgia.

Esta nueva faceta muestra entre muchas obras la exclusividad que en el tono más reservado, formal y en un ambiente de lujo alberga Robledo Restaurante, el sitio predilecto con irresistibles tentaciones internacionales y mediterráneas.

Quienes visitan Robledo se ven atrapados por la magia de su entorno, por lo histórico de sus cimientos, y en sí por los elementos que evocan tradición y elegancia. Las gradas de piedra, los grabados, la arquitectura colonial de la casa, los grandes espejos, y una vista única lo presentan como un lugar exclusivo de Quito.

Desde sus balcones se puede disfrutar de la vista hacia la histórica Plaza de la Independencia, el Palacio de Gobierno, la Calle de las Siete Cruces, La Catedral, el Panecillo, las tradicionales edificaciones del Quito antiguo, que todavía cuentan sus historias y leyendas.

En 1898 el General Eloy Alfaro, quien expide un decreto para que en ese año se coloque la primera piedra del monumento a los “Mártires Santos de Quito”; dicha tarea se la encomendó a varios renombrados artistas franceses. El 10 de Agosto de 1906 se presentó en acto solemne ante el pueblo el monumento que hoy reposa en la **Plaza de la Independencia.**



Figura 14: Plaza de la Independencia.

Fuente: Celebran en Quito, Grito de Independencia, Fabiola Alvarado, 2013.

El Panecillo recibió su nombre de los conquistadores españoles, pero se cree que su nombre auténtico es “Shun – goloma” que en Quichua significa “Loma del corazón”.

En la época preincaica se estableció sobre él un templo de adoración al dios Sol y un observatorio astronómico, llamado Yavirac, destruido por el indio Rumiñahui mientras resistía con sus tropas al avance del español.

La loma del Panecillo, a 3000 metros sobre el nivel del mar marca la división entre la zona sur, el centro de la ciudad, el Centro Histórico, el núcleo político y cultural de Quito; y desde donde se aprecia el norte, la ciudad moderna.

En 1976, el artista español Agustín de la Herrán Matorras creó el monumento a la Virgen en la cúspide del cerro en aluminio. Compuesta por siete mil piezas, es la mayor representación de aluminio del mundo. La obra, es una réplica de la escultura de 30 centímetros del siglo XVIII del escultor quiteño Bernardo de Legarda, que reposa en el convento barroco de la Iglesia de San Francisco.

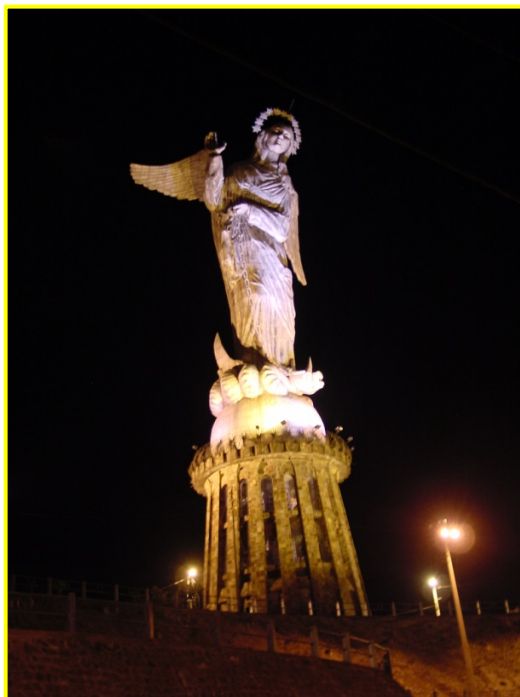


Figura 15: La Virgen del Panecillo.
Fuente: Quito – Panecillo, Byron Calisto, 2005.

La Iglesia de la Catedral es uno de los símbolos religiosos más representativos de la Capital. Su edificación inició en 1562, hoy se aprecian varios estilos arquitectónicos: arcos góticos, techo y altar barrocos, y coros neoclásicos; pinturas y esculturas de artistas de la Escuela Quiteña, el mausoleo con los restos del Mariscal Sucre.

Reposan también los restos de los presidentes Gabriel García Moreno y Juan José Flores, el primer Presidente del Ecuador.

El templo contiene piezas históricas de gran valor como la silla episcopal tallada en piedra, una muestra de atuendos utilizados por los sacerdotes del siglo XVII, los antiguos libros de coros y las piezas de orfebrería.



Figura 16: Catedral de Quito.

Fuente: Catedrales Católicas del Mundo, 2014.

La Calle de las Siete Cruces, hoy García Moreno, se la denominaba así pues a lo largo de ella se encontraban siete cruces dispuestas de una en una delante de las seis iglesias que daban a esta calle. La séptima cruz fue la única que no perteneció a ninguna iglesia, a esta se la llamó “La Cruz de Piedra”: En tiempos indígenas esta era la vía principal que conectaba el templo del sol, Yavirac (Panecillo) con el templo de la luna o cerro Huanacauri (San Juan) y servía de punto de partida para el camino aborigen que unía Quito y el Cuzco. Esta calle se aprovechó por los españoles para demarcar el resto de vías y calles de la ciudad.



Figura 17: La Calle de las Siete Cruces.

Fuente: Quito Turismo, 2014.

3.2.2 Marco Estratégico de Robledo Restaurante.

Robledo está catalogado como un restaurante de lujo (cinco tenedores), el cual se encuentra regulado por el por el instructivo de funcionamiento para establecimientos de alimentos y bebidas de DITURIS de 1989, lo que hoy en la actualidad es el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Un restaurante de lujo, debe cumplir con los siguientes aspectos:

- ✚ Los alimentos y las bebidas deben ser de calidad, como: vegetales y frutas frescas, género cárnico, aves, mariscos importados, variedad de vinos, etc.
- ✚ El personal de servicio y de cocina debe contar con el conocimiento y la capacitación, para que la experiencia del cliente sea única.
- ✚ Todas las instalaciones deben ser cómodas.
- ✚ La ubicación debe ser adecuada, es decir, en una zona segura y agradable para el cliente.
- ✚ Los elementos mobiliarios y la decoración deberán ser impactante.

Robledo Restaurante se funda en el año 2000 en el corazón del Centro Histórico de Quito, donde los clientes nacionales y extranjeros, pueden disfrutar de un espacio acogedor con una decoración entre lo colonial y clásico.

Misión: Robledo Restaurante se compromete a entregar alimentos y bebidas bajo los más altos estándares de calidad tanto en materias primas como en servicio, sobrepasando siempre las expectativas de los clientes.

Visión: Nuestra visión es ser el mejor restaurante de lujo del Centro Histórico de Quito, capaz de crear y producir una gastronomía única, teniendo como base un trabajo en equipo y un compromiso de servicio de calidad para todos los clientes.

Valores: A continuación se definen algunas normas de conducta que el personal del restaurante debe fomentar:

- ✚ Respeto: Considerar a todos quienes nos rodean, manteniendo siempre mucha cordialidad y consideración.
- ✚ Honestidad: Ser claros y justos con nuestros clientes y colaboradores, dar y cumplir únicamente lo que se ofreció.
- ✚ Trabajo en equipo: Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzos, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución adecuada del servicio que se entrega.
- ✚ Compromiso: Cumplir las expectativas de los clientes, realizando todas las actividades con pasión, responsabilidad y buena actitud.
- ✚ Empatía: Comprender a los clientes y detectar sus necesidades y sentimientos, para así alcanzar su total satisfacción.

- ✚ Excelencia: Hacer las cosas bien, cuidando todos los detalles, para lograr un producto de calidad.

Protocolo de Servicio: Robledo Restaurante ha determinado pautas de comportamiento, con lo cual se podrá **Entregar al cliente un servicio único e inolvidable**, para el cliente.

- ✚ Saludar al cliente y dar la bienvenida con una sonrisa.
- ✚ Tener una actitud positiva y ser cortés.
- ✚ Mostrar disponibilidad para ayudar y servir al cliente.
- ✚ Esforzarse por conocer al cliente y sus necesidades. Ser capaz de ponerse en su lugar.
- ✚ Escuchar con atención y expresarse con claridad.
- ✚ No decir no, buscar una solución.
- ✚ Convertir las quejas en oportunidades de mejora.
- ✚ Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.
- ✚ Interesarse en aprender y mejorar las habilidades y conocimientos.
- ✚ Considerar la imagen personal como parte del servicio.
- ✚ Despedirse del cliente, agradecerle por su visita e invitarle a que regrese.

3.2.2.1 Áreas de Robledo Restaurante.

Existen dos grandes zonas dentro del restaurante que son: área de servicio y área de producción.

Área de Servicio.

- ✚ Entrada: La entrada al restaurante es la primera impresión que se llevan los clientes.
Para llegar a esta, el cliente deberá subir alrededor de 15 gradas de piedra y se puede ayudar de un pasamano.

- ✚ Recepción: Se encuentra al ingreso del restaurante, aquí se le recibe al cliente, para luego dirigirle a su mesa.

En esta área se encuentra la computadora e impresora, el teléfono, la publicidad del restaurante, la carta, y la sala de espera.

- ✚ Comedor: Está dividido en tres secciones, una de ellas es exclusiva para eventos especiales. Cuenta con: 15 mesas de 4 personas, 2 mesas de 2 personas y 1 mesa de 8 personas. Todo el mobiliario es de estilo colonial elegante.
- ✚ Estación de meseros: Es el punto donde los meseros pueden encontrar todos los elementos necesarios para preparar la mesa (menú, servilletas, cubiertos, etc.).
- ✚ Bar: Desde esta área se distribuyen las bebidas hacia el comedor. Aquí se pueden encontrar una gran variedad de bebidas alcohólicas.
- ✚ Baños de los clientes.

Área de Producción.

- ✚ Cocina: Su localización es adecuada, pues no salen los olores al área del comedor. Cuenta con todos equipos y utensilios necesarios.

La cocina está dividida en tres zonas:

- Mise en place: Se lavan, cortan, pelan y mezclan los productos. Se utilizan mesas de trabajo, pozuelos, refrigeradores y equipos mecánicos para cortar y triturar.
- Preparación caliente: Las áreas más importantes dentro de esta zona son: la estación de parrillas, de pastas, de hornos y estufas y la estación de sopas y salsas.

- Preparación fría: Las áreas más importantes dentro de esta zona son: la estación de ensaladas, y la de postres. Los equipos con los que se cuenta son: refrigeradores, mesas de trabajo, máquinas para cortar y congeladores.
- ✚ Área de refrigeradores: Se cuenta con refrigeradores para carnes, mariscos, vegetales, evitando así que exista contaminación cruzada.
- ✚ Bodega: En esta se almacena todo lo que son alimentos secos y conservas.
- ✚ Área de lavado: Aquí se realiza todo el proceso de lavado y desinfección de los utensilios de cocina.
- ✚ Área de empleados: En este espacio el personal puede colocar sus objetos personales, y cuentan con batería sanitaria. Adicionalmente, en esta área se encuentra una pequeña oficina para el administrador, en la cual se realizan reuniones.

3.2.2.2 Oferta gastronómica.

El menú que ofrece el restaurante es gourmet, en donde sobresale la comida mediterránea y ecuatoriana más representativa, como: sopa de langostinos, crêpe de pangora y camarón, lomo al oporto, pechuga a la española, langostinos al cajun, loco quiteño, seco de chivo, fritada, encocado de pescado, entre otros.

El restaurante ofrece al cliente, bebidas alcohólicas y no alcohólicas; únicamente el cliente puede consumir bebidas cuando ya ha consumido alimentos.

Durante la investigación se realizó el levantamiento del tiempo de preparación y servicio de los platos de mayor elaboración, estos tiempos fueron tomados los días miércoles, jueves y viernes en el almuerzo, ya que a esta hora existe la mayor afluencia de clientes. El promedio de clientes fue de 15.

- 🍴 Entrada - Ensalada de mariscos frescos: 10 minutos.
- 🍴 Plato fuerte - Lomo bien cocido: 25 minutos.
- 🍰 Postres - Crêpe de frutillas y helado: 8 minutos, estos ya se encuentran pre elaborado.

Así mismo se pudo determinar durante esta investigación, que el tiempo promedio que el cliente emplea desde que llega hasta que sale del restaurante es de una hora veinte minutos, cuando el restaurante se encuentra con un promedio de 15 clientes en total. Es importante aclarar que si existen más clientes, el tiempo de servicio será mayor.

3.2.2.3 Capacidad instalada del restaurante.

Tabla 7:

Capacidad instalada del restaurante.

Número de mesas	Total de pax
15 mesa de 4 pax	60 pax
2 mesas de 2 pax	4 pax
1 mesa de 8 pax	8 pax
18 mesas	72 pax

El restaurante tiene una capacidad instalada de 18 mesas, para un total de 72 pax o clientes y el área del bar es para 3 clientes.

3.2.2.4 Clientes que frecuentan el restaurante.

Los clientes que frecuentan el restaurante son:

- 60% clientes extranjeros.
- 40% clientes nacionales.

3.2.2.5 Principales servicios prestados.

El restaurante presta los siguientes servicios:

- ✚ Reservaciones: Los clientes pueden realizar su reserva a través de:
 - Llamada telefónica a los números (593) (2) 2565656 / 2565657, la cual será atendida por la recepcionista.
 - Reservación a través de la página web: www.robledoestaurante.com.ec
 - Reservación al correo electrónico: reservas@robledoestaurante.com.ec
 - Reservación a través del portal: www.viajeros.com

Las reservas son atendidas de lunes a viernes de 11:00 am a 15:30 y de 17:30 a 20:00.

Las reservas recibidas vía correo electrónico serán contestadas en las siguientes 12 horas de haber recibido el email.

- ✚ Oferta gastronómica: Se encuentra a disposición de los clientes una magnífica carta de cocina gourmet mediterránea en cual se encuentran los siguientes platos: crêpe de pangora y camarón, langostinos al obispo, lomo al oporto, entre otros, y platos típicos ecuatorianos como: locro quiteño, seco de chivo, fritada, higos con queso entre otros.

- ✚ Eventos: El restaurante pone a disposición de los clientes sus instalaciones para realizar eventos empresariales y familiares.

- ✚ Bar: Los clientes pueden disfrutar de una gran variedad de vinos internacionales, licores y cócteles, siempre y cuando se haya consumido alimentos.

- ✚ Wifi – internet inalámbrico.

✚ Servicio de taxi.

3.2.2.6 Alianzas estratégicas.

El restaurante mantiene alianzas estratégicas con las siguientes agencias de viajes: Klein tours, Metropolitan Touring, Advance, Gentian Trails, y Magic Ecuador.

También se mantiene alianza estratégica con el Hotel Casa Gangotena.

3.2.2.7 Datos generales del restaurante.

La Dirección del Restaurante se encuentra ubicada en:

✚ Dirección: Chile y Venezuela. Quito – Ecuador.

✚ Teléfonos - Fax: (593) (2) 2565656 / 2565657.

✚ Página web: **www.robledorestaurant.com.ec**

✚ Correos electrónicos: gerencia@robledorestaurant.com.ec
administracion@robledorestaurant.com.ec
reservas@robledorestaurant.com.ec
comentarios@robledorestaurant.com.ec

✚ El horario de atención es:

De lunes a viernes de 11:00 am a 15:30 y de 17:30 a 23:00.

Sábado de 17:00 a 22:00.

Domingo no hay atención.

3.2.3 Estructura Organizacional.

En este organigrama se muestran los cargos que existen en el restaurante y el número de personas necesarias para el correcto funcionamiento del establecimiento, tomando en cuenta la capacidad del mismo y los servicios que se ofrecen.

De esta manera el equipo de trabajo estará conformado por:

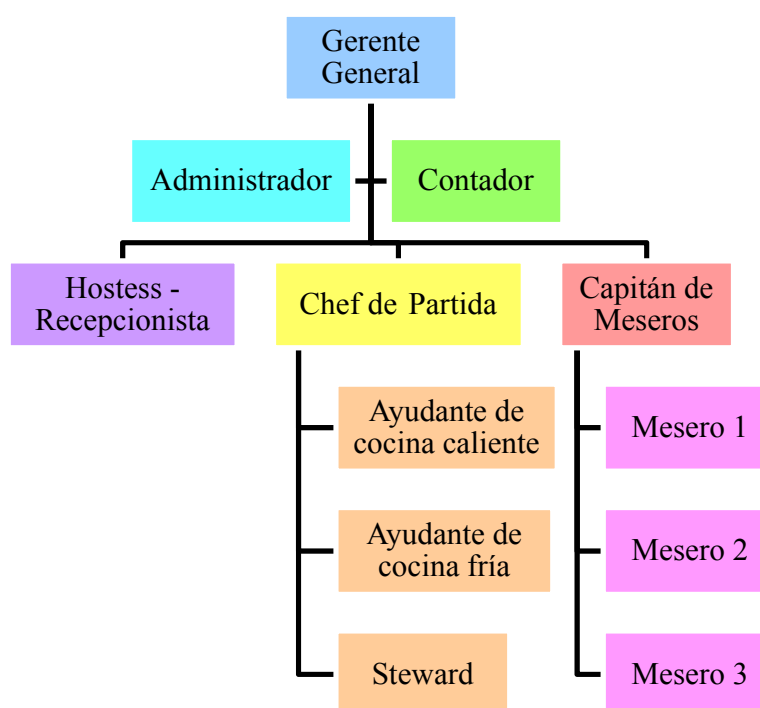


Figura 18: Organigrama de Robledo Restaurante.

3.2.3.1 Descripción de las funciones.

El personal de Robledo Restaurante tiene que cumplir con las siguientes funciones que se detallan a continuación:

Gerente General.

- ✚ Es el representante legal del restaurante.
- ✚ Atiende los comentarios de los clientes.
- ✚ Establece las cortesías que pueden ser otorgadas a los clientes.
- ✚ Supervisa el trabajo del administrador y del resto del personal.
- ✚ Revisa las instalaciones y los procedimientos.
- ✚ Analiza las ventas.
- ✚ Supervisa el proceso de compras.
- ✚ Revisa y analiza los estados financieros.
- ✚ Supervisa los eventos familiares y corporativos.
- ✚ Revisa y autoriza el pago de la nómina.
- ✚ Analiza los costos y las modificaciones en los precios de venta.
- ✚ Inspecciona el aseo de todas las áreas.
- ✚ Elabora informes y documentos de la actividad y funcionamiento general del restaurante como: cheques, presupuesto de ingresos y egresos y plan de inversión.
- ✚ Establece normas, procedimientos, programas, estrategias, etc.
- ✚ Establece las reuniones con el administrador y personal.
- ✚ Revisa el organigrama y el manual de funciones.
- ✚ Establece la visión y misión del restaurante.
- ✚ Desarrolla el plan estratégico.
- ✚ Determina los objetivos y metas.
- ✚ Crea las estrategias.

Administrador.

- ✚ Planea, organiza, dirige, controla y evalúa cada una de las actividades que se llevan a cabo en el restaurante.
- ✚ Da la bienvenida, atiende y platica con los clientes.
- ✚ Elabora la programación y asigna los horarios y turnos.

- + Establece reuniones semanales con todo el personal.
- + Organiza las tareas y responsabilidades de cada cargo.
- + Actúa como mediador de conflictos entre el personal.
- + Realiza el proceso de selección de personal.
- + Autoriza los permisos al personal.
- + Revisa el montaje y aseo de las mesas.
- + Se preocupa de la presentación de personal.
- + Controla el cumplimiento del horario de entrada y salida del personal.
- + Supervisa que el personal cumpla sus funciones.
- + Verifica la correcta realización de los procesos de cocina y servicio.
- + Soluciona inconvenientes que se presentan.
- + Recibe las entradas en efectivo y tarjeta de crédito y envía a depositar.
- + Procesa semanalmente la información de ventas diarias.
- + Realiza el informe de las ventas mensuales por producto.
- + Aprueba las cotizaciones para eventos.
- + Organiza los eventos junto con el personal.
- + Autoriza las cortesías para los clientes.
- + Revisa el proceso de reservación.
- + Revisa y autoriza las cantidades de materia prima que se adquiere.
- + Organiza las áreas de producción (cocina y bar), compras, administrativa y mantenimiento.
- + Aprueba los proveedores
- + Realiza los inventarios mensuales.
- + Está pendiente de la calidad de los alimentos y bebidas y del servicio al cliente.
- + Revisa las quejas y sugerencias de los clientes y les da contestación.

Contador.

- + Elabora y supervisa los registros diarios de las operaciones económicas del restaurante.
- + Mantiene actualizado el plan general de cuentas.

- + Realiza el control presupuestario, reforma y liquidación del presupuesto.
- + Elabora y presenta reportes contables requeridos por el gerente general.
- + Genera reportes e informes económicos-financieros que soliciten el gerente general, para la toma de decisiones.
- + Revisa y difunde las disposiciones legales y reglamentarias
- + Revisa y depura los saldos contables sin analizar.
- + Supervisa las constataciones físicas de los bienes adquiridos.
- + Realiza los roles de pagos mensuales del personal.
- + Realiza arqueos de caja chica.
- + Presenta oportunamente los estados financieros al gerente general.
- + Revisa las conciliaciones bancarias.

Recepcionista.

- + Supervisa en coordinación con el capitán de meseros, el montaje del restaurante.
- + Atiende a todos los clientes que se acercan hasta el restaurante.
- + Cuenta con información de varios temas que son importantes para el cliente.
- + Contesta todas las reservaciones del restaurante ya sea vía email, página web o por teléfono.
- + Realiza un registro semanal de reservas, ventas, y cuentas por cobrar.
- + Está pendiente de que todas las reservaciones lleguen.
- + Coordina las reservaciones con las agencias de viajes que tienen un convenio.
- + Da la bienvenida a los clientes y los conduce a la mesa.
- + Supervisa el montaje de las mesas.
- + Está pendiente de la limpieza de todas las áreas del restaurante.
- + Supervisa la calidad del mesero.
- + Interviene en los problemas que puedan presentarse entre el cliente y el mesero, y lo reporta al administrador del restaurante.
- + Evalúa junto con el cliente la calidad de los alimentos y bebidas y el servicio, y los invita a regresar.

- ✚ Invita a los clientes a esperar en algún lugar cómodo donde los pueda llamar, cuando el restaurante se encuentra lleno,
- ✚ Cobra la cuenta y realiza la factura del cliente.
- ✚ Entrega el dinero recolectado al administrador.
- ✚ Maneja la caja chica del restaurante.

Chef de Partida.

- ✚ Es el responsable del adecuado funcionamiento del área de cocina, en cuanto a manipulación de alimentos, sanitación y calidad del producto.
- ✚ Se encarga de la elaboración y actualización de la carta de alimentos del restaurante.
- ✚ Elabora las recetas estándar a utilizarse con sus fotografías y precios.
- ✚ Se encarga de la estandarización de recetas, tanto en temperaturas como en pesos y nutrición.
- ✚ Se encarga del acabado y decorado final de los platos antes de ser servido al cliente.
- ✚ Se encarga de la elaboración de platos.
- ✚ Organiza los turnos de trabajo del personal a su cargo.
- ✚ Se encarga de hacer el listado de compras de la materia prima, manejando stocks máximos y mínimos.
- ✚ Capacita al personal a su cargo para la elaboración de los productos.
- ✚ Encargado de elaborar los menús de comida de personal.

Ayudante de cocina caliente.

- ✚ Realiza la limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo.
- ✚ Aplica las recetas estándar.
- ✚ Realiza el aseo de la parrilla.
- ✚ Alista los implementos requeridos, carnes y condimentos.
- ✚ Enciende la parrilla.

- + Elabora las entradas calientes, sopas, salsas y componentes principales de picadas, brochetas, platos de lomo; de mar y de pollo.
- + Calentamiento de acompañamientos (arroz).
- + Tiene listo los ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores.
- + Realiza el mise en place de carnes.
- + Realiza la descongelación y congelación de carnes.
- + Realiza la limpieza de la cocina.
- + Colabora en la cocina con el resto de actividades.
- + Ejecuta las tareas encomendadas por su jefe.

Ayudante de cocina fría.

- + Realiza la limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo.
- + Aplica las recetas estándar.
- + Elabora las entradas frías, salsas y postres.
- + Alista los ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores.
- + Realiza la limpieza de la cocina.
- + Colabora en la cocina con el resto de actividades.
- + Ejecuta las tareas encomendadas por su jefe.

Steward.

- + Realiza la limpieza y mantenimiento de vajilla, cristalería, cubertería y demás utensilios del área de cocina y restaurante.
- + Lleva el control de daños, roturas y utensilios dados de baja en cocina y restaurante.
- + Mantiene listo el stock de vajilla, cristalería y cubertería del área de cocina y restaurante.
- + Tiene ordenado la bodega y cuartos fríos.

- ✚ Mantiene limpia y ordenada la zona de trabajo
- ✚ Colabora con el montaje para eventos especiales.

Capitán de Meseros.

- ✚ Programa y supervisa el trabajo del personal a su cargo.
- ✚ Establece reuniones periódicas con los meseros a fin de evaluar el servicio.
- ✚ Capacita constantemente a su personal.
- ✚ Mantiene buena comunicación con el personal a su cargo.
- ✚ Toma el pedido de algunos clientes.
- ✚ Atiende quejas de los clientes.
- ✚ Verifica la preparación previa al servicio (mise en place).
- ✚ Coordina la realización inventarios de loza, cristalería y demás utensilios para servicio.
- ✚ Debe conocer perfectamente los ingredientes y preparación de los platillos que se tienen en la carta.
- ✚ Conoce y aplica las técnicas de flameo y deshuesado de alimentos.
- ✚ Supervisa la calidad, rapidez, cortesía y continuidad en el servicio
- ✚ Supervisa los pedidos, para su correcto cobro.

Meseros.

- ✚ Toma el pedido de los clientes.
- ✚ Tiene conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.
- ✚ Sugiere al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas después de la cena.
- ✚ Sugiere alguna ensalada o especialidad de la casa.
- ✚ Presenta la comanda a los cocineros para que salga el plato.
- ✚ Sirve los alimentos en la mesa.
- ✚ Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- ✚ Recoge los platos sucios.

- ✚ Presenta al cliente la cuenta para que se efectué su pago.
- ✚ Asiste al cliente al momento de retirarse del restaurante.
- ✚ Verifica la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✚ Reporta al capitán cualquier hecho inusual, queja, reclamo, objetos olvidados y de material o equipos dañados.
- ✚ Realiza la limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, etc.
- ✚ Realiza el montaje de las mesas.
- ✚ Conoce el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.
- ✚ Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
- ✚ Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.

3.2.4 FODA de Robledo Restaurante.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o también conocido como diagnóstico situacional, es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con la finalidad de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

Este análisis combina los factores internos de la empresa (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas).

Resumiendo:

- ✚ Las Fortalezas deben utilizarse.
- ✚ Las Oportunidades deben aprovecharse.
- ✚ Las Debilidades deben eliminarse.
- ✚ Las Amenazas deben neutralizarse.

El FODA del restaurante es el siguiente:

Tabla 8:
Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida en el mercado. • Más de una década de experiencia en el mercado. • Ubicación geográfica privilegiada. • Excelente calidad y sabor de los platos. • Trabajo en equipo. • Diseño y decoración única del restaurante. • Clientes fidelizados. • Servicio personalizado para el cliente. • Mantenimiento preventivo al restaurante (maquinaria, instalaciones, etc). • Mantiene alianzas estratégicas con importantes operadoras turísticas . • Asistencia regular de figuras públicas al restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de alianzas estratégicas. • Implementación de herramientas de calidad, para el mejoramiento de los procesos. • Crecimiento del mercado, debido a la influencia de los atractivos de la zona. • Utilizar materia prima nacional de calidad.

Tabla 7:
(Continuación)

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal sin capacitación y desmotivado. • Alta rotación del personal. • Falta de alianzas con proveedores. • Falta de implementación tecnológica en los procesos del restaurante. • Falta de vinculación con redes sociales. • Deficiente administración del presupuesto mensual. • El local no es propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materia prima (restricción de importaciones). • Existencia de tres restaurantes de lujo a dos cuadras. • Suceptibilidad de la zona a conflictos políticos - sociales.

Una vez que se ha realizado el FODA conjuntamente con el equipo de trabajo, se pudieron establecer algunas estrategias para mejorar el desempeño del restaurante:

- Mayor involucramiento de la gerencia en la gestión del restaurante.
- Capacitar constantemente al personal.
- Establecer proveedores, cuya materia prima sea con altos estándares de calidad.
- Actualizar las recetas estándar y mejorar las porciones de los platos.

3.2.5 Clientes mensuales del restaurante.

El número de clientes (pax) mensuales, que visitaron el restaurante de enero a julio del 2014 son los siguientes:

Tabla 9:
Clientes mensuales del restaurante.

Mes	Nº de pax
Enero 2014	628
Febrero 2014	598
Marzo 2014	667
Abril 2014	683
Mayo 2014	645
Junio 2014	543
Julio 2014	740
Promedio mensual	643

El promedio mensual de clientes en los siete primeros meses del 2014 es de 643.

3.2.6 Universo y Tamaño de la Muestra.

El universo que se toma en cuenta para el cálculo de la muestra es el promedio mensual de clientes de enero a julio del 2014.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de población *finita*.

n= Número de encuestas que hay que realizar.

z= Nivel de confianza 1,96.

P= Probabilidad de ocurrencia 0,5 (50%).

Q= Probabilidad de no ocurrencia 0,5 (50%).

N= Universo de estudio **643**.

e= Margen de error: admitido 5%

Nivel de confiabilidad 95%

Población finita

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (643)}{[(0,05)^2 (643 - 1)] + [(1,96)^2 (0,5) (0,5)]}$$

$$n = \frac{617,5372}{2,5654}$$

$$n = 240,71 = \mathbf{241 \text{ encuestas.}}$$

El tamaño de la muestra da como resultado 241 encuestas con un nivel de confiabilidad del 95%.

3.2.7 Procesamiento de la Información – Encuesta.

Se realizaron 241 encuestas en Robledo Restaurante, esta encuesta fue diseñada tomando los aspectos de la herramienta para medir la calidad de los servicios SERVQUAL y DINESERV que es una herramienta basada en SERVQUAL, la cual mide la calidad en el servicio para restaurantes.

Se han tratado cinco aspectos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

La encuesta está realizada con una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo, 2 malo, 3 ni bueno ni malo, 4 bueno y 5 muy bueno, y ha sido diseñada tanto en español y en inglés, ya que existen clientes nacionales y extranjeros que visitan el restaurante.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos en la mayor parte de las encuestas, la calificación fue 5 (muy buena), lo cual indica que los clientes tienen una muy buena percepción sobre el servicio entregado por el restaurante, sin embargo existieron clientes que determinaron al servicio con una calificación 3 (ni bueno ni malo) y 4 (bueno), pues existieron ciertos detalles que no cumplieron con sus expectativas. Estos clientes fueron posteriormente contactados vía telefónica y por correo electrónico, para conocer más a fondo los detalles de sus respuestas.

Esta información adicional consta en la descripción de los resultados de cada pregunta.

A través de esta encuesta, se obtuvieron las expectativas que tienen los clientes en cuanto al servicio que entrega el restaurante. (Observar Anexo - Ficha 13)

3.2.7.1 Elementos tangibles.

✚ El estado de las instalaciones.

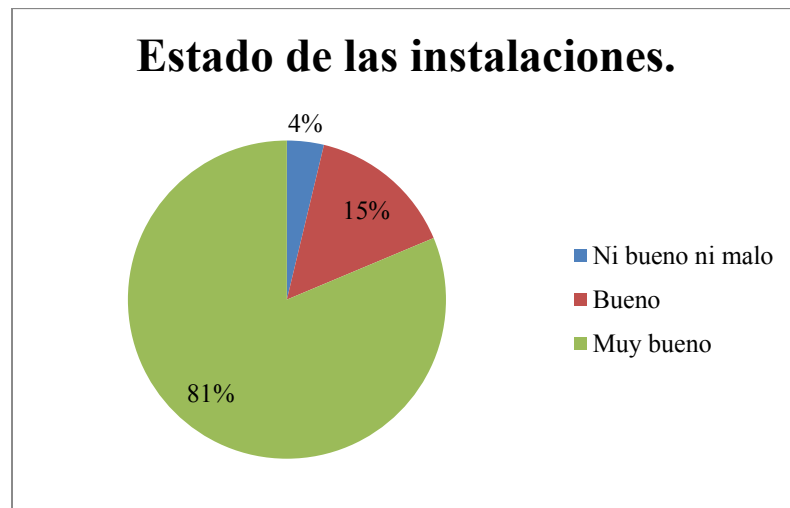


Figura 19: Encuesta de Satisfacción – Estado de las instalaciones.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 19, se puede concluir que el 81% de los clientes opinaron que el estado de las instalaciones es muy bueno, comentando que se encuentran bien mantenidas y limpias, el 15% de los clientes lo calificaron como bueno, ya que detectaron algunas sillas un poco deterioradas y que los baños necesitan ser remodelados.

Finalmente, el 4% de los clientes calificaron a las instalaciones, ni buenas ni malas.

✚ La seguridad de las instalaciones.

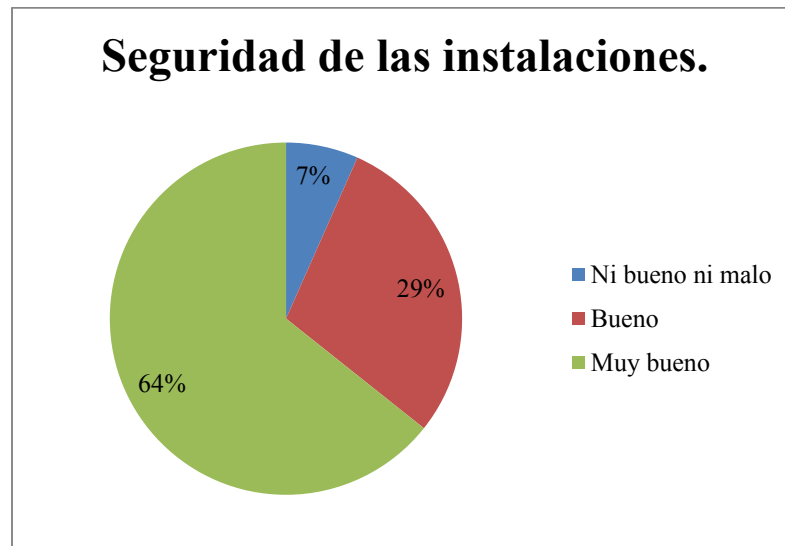


Figura 20: Encuesta de Satisfacción – Seguridad de las instalaciones.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 20, el 64% de los clientes opinaron que la seguridad de las instalaciones es muy buena, sin embargo el 29% de los clientes lo determinaron como bueno, ya que el restaurante se encuentra ubicado en un edificio de construcción antigua, no cuenta con seguridad exclusiva para el restaurante y en sus calles aledañas existe delincuencia especialmente por las noches.

Finalmente el 7% de los clientes calificaron a la seguridad de las instalaciones, ni buena ni mala.

✚ Confort del mobiliario y de espacios.

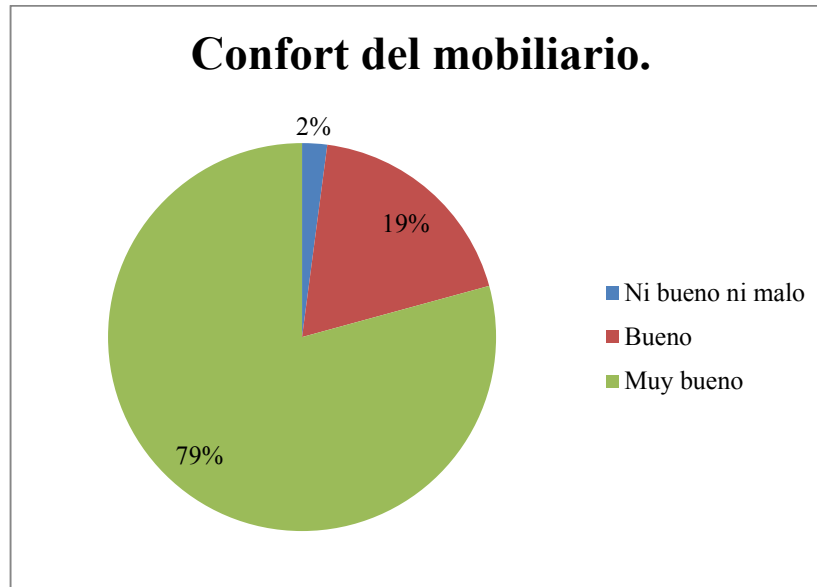


Figura 21: Encuesta de Satisfacción – Confort del mobiliario.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 21, el 79% de los clientes opinaron que el mobiliario y los espacios son cómodos y agradables a la vista, el 19% de los clientes lo calificaron como bueno, pues comentan que las mesas del restaurante deberían estar mejor distribuidas.

Finalmente, el 2% de los clientes calificaron, ni bueno ni malo.

✚ La apariencia del personal.

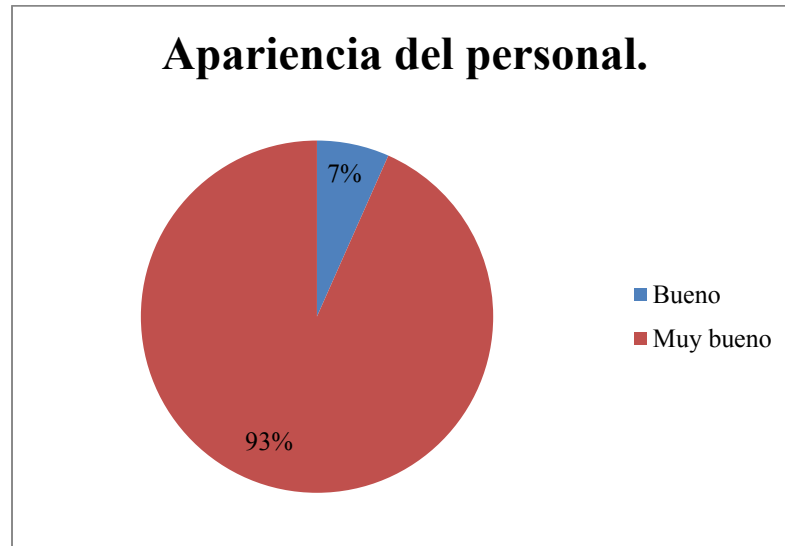


Figura 22: Encuesta de Satisfacción – Apariencia del personal.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 22, se puede concluir que el 93% de los clientes opinaron que la apariencia del personal es muy buena, ya que se encontraron bien uniformados, con su respectiva identificación y totalmente pulcros.

Finalmente, el 7% de los clientes calificaron a la apariencia del personal, como buena.

3.2.7.2 Fiabilidad.

✚ El servicio prestado.

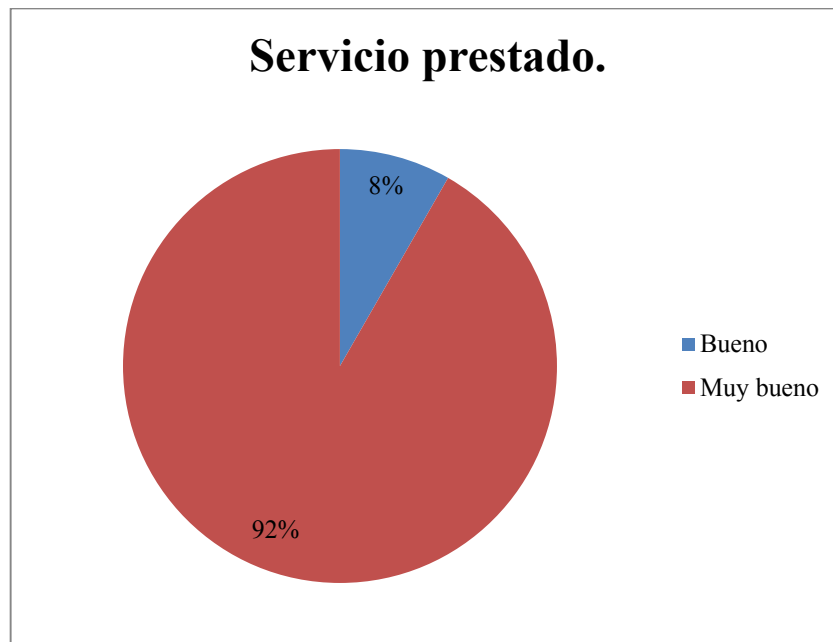


Figura 23: Encuesta de Satisfacción – Servicio prestado.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 23, el 92% de los clientes opinaron que el servicio prestado por el restaurante es muy bueno, ya que desde que ingresaron fueron recibidos cordialmente, los platos y bebidas estuvieron bien elaborados y el personal a todo momento se preocupó.

Finalmente, el 8% de los clientes calificaron al servicio prestado como bueno, ya que no estuvieron conformes con la porción de los platos, el precio establecido, y la actitud del mesero.

✚ La comida y bebida cumplió con sus expectativas.

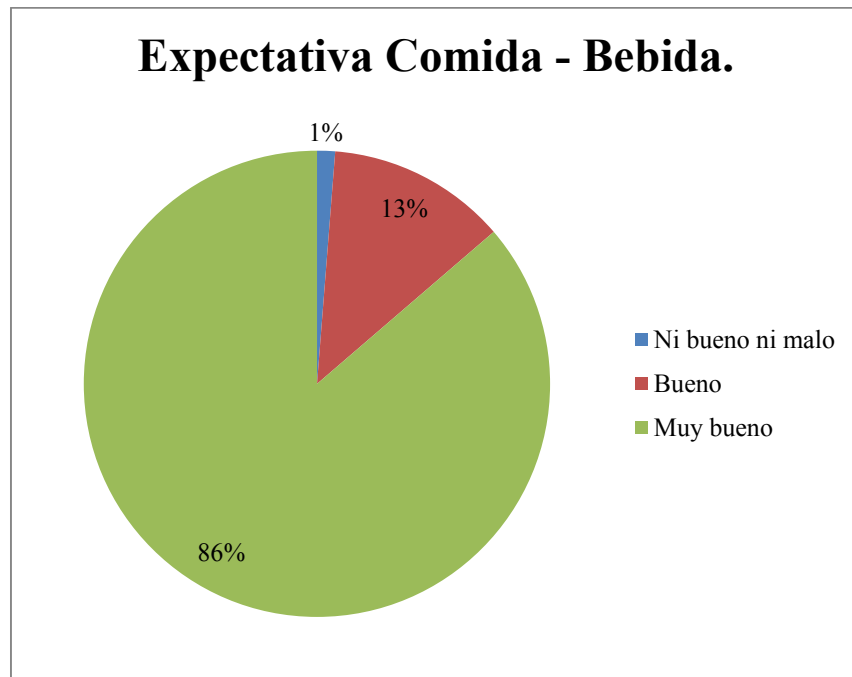


Figura 24: Encuesta de Satisfacción – Expectativa comida – bebida.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 24, se puede concluir que el 86% de los clientes opinaron que la comida y bebida es muy buena, ya que cumplió con sus expectativas en cuanto a calidad, sabor, frescura, porción y presentación.

Por otro lado, el 13% de los clientes contestaron que la comida y bebida estuvo buena, ya que al solicitar un plato de la carta el personal de servicio le indicó que no disponían al momento y adicionalmente existen muy pocos platos típicos.

Finalmente, el 1% de los clientes calificaron, ni buena ni mala.

✚ Discreción y respeto a su intimidad como cliente.



Figura 25: Encuesta de Satisfacción – Discreción y respeto.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 25, el 93% de los clientes calificaron como muy buena a la discreción y al respeto dado por el todo el personal durante su permanencia en el restaurante, pues nadie les interrumpió ni les creó ningún malestar o incomodidad.

Finalmente, el 7% de los clientes dieron la calificación de bueno, ya que se sintieron con poca privacidad por la cercanía que tuvieron con otra mesa.

3.2.7.3 Capacidad de Respuesta.

✚ El servicio fue rápido y ágil.

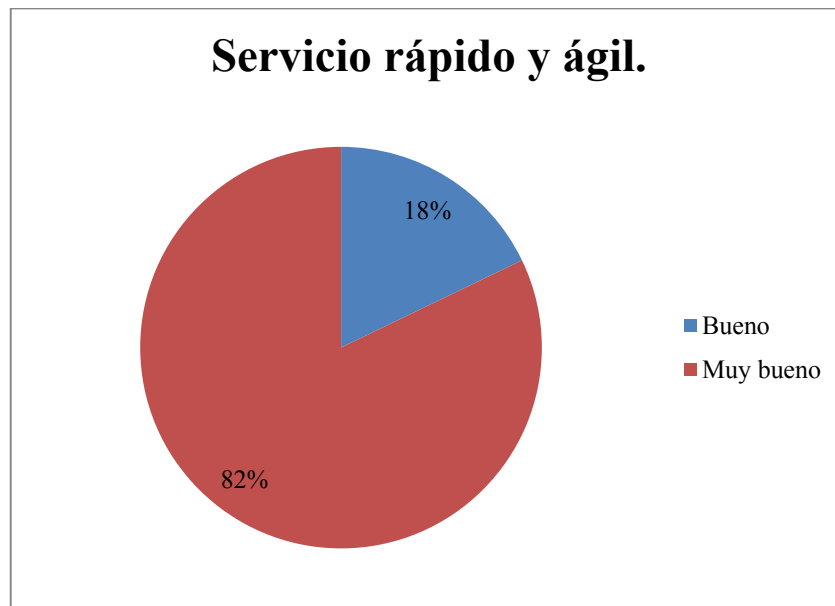


Figura 26: Encuesta de Satisfacción – Servicio rápido y ágil.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 26, se puede concluir que el 82% de los clientes opinaron que el servicio fue rápido y ágil, ya que el tiempo de espera no fue tan largo como en otros restaurantes de lujo.

Finalmente, el 18% de los clientes lo calificaron, como bueno, ya que tuvieron que esperar, pues se presentaron ciertas equivocaciones en la toma del pedido y se omitieron algunos detalles al servir los platos, iniciando primero por los hombres y no por las mujeres.

✚ Se respondieron oportunamente sus preguntas.

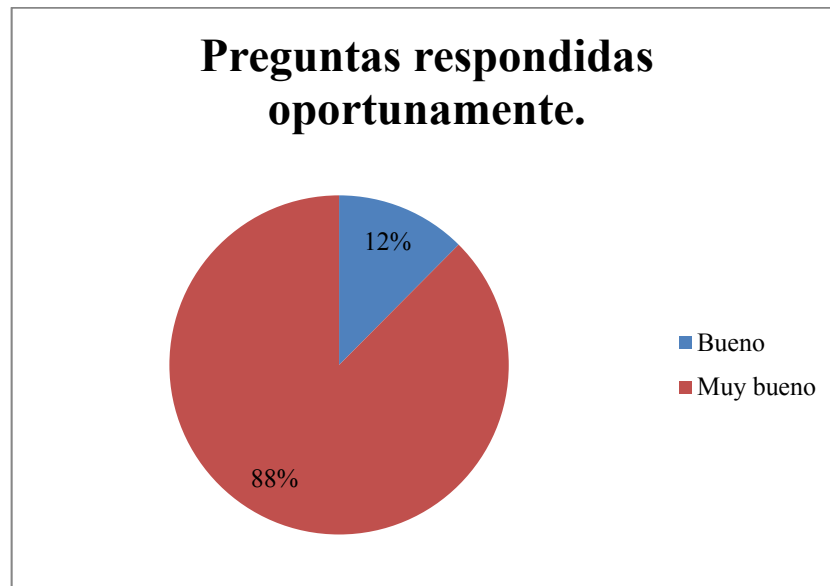


Figura 27: Encuesta de Satisfacción – Preguntas respondidas oportunamente.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 27, el 88% de los clientes opinaron que todo el personal de servicio estuvo presto a escuchar y responder sus inquietudes con mucha paciencia y agrado.

El 12% de los clientes calificaron esta pregunta, como buena.

✚ El personal le ayudó en todo momento.

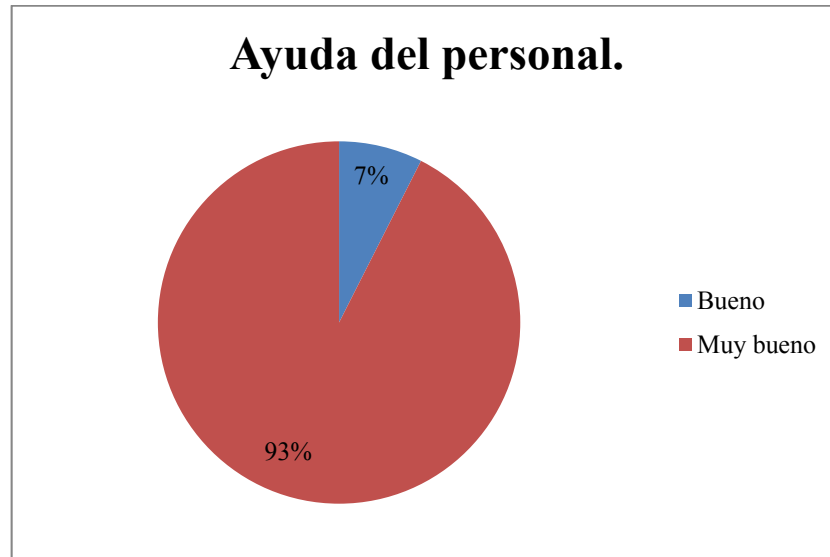


Figura 28: Encuesta de Satisfacción – Ayuda del personal.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 28, se puede concluir que el 93% de los clientes opinaron que el personal del restaurante estuvo en todo momento preocupado y pendiente de sus solicitudes, y que existió una gran diligencia e interés.

El 7% de los clientes calificaron esta pregunta, como buena.

3.2.7.4 Conocimiento y confianza.

- ✚ El conocimiento del personal para satisfacer sus expectativas (composición y recomendación de platos, sugerencia de vinos, etc.,).

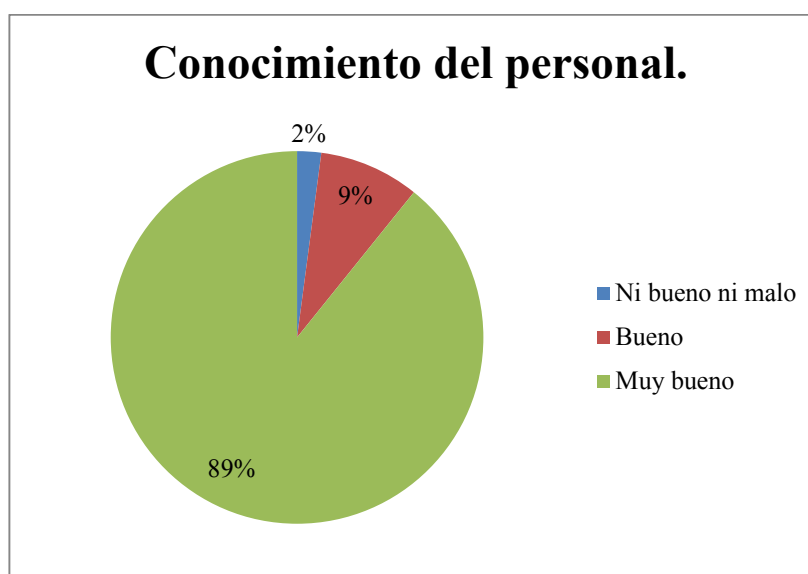


Figura 29: Encuesta de Satisfacción – Conocimiento del personal.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 29, el 89% de los clientes calificaron muy bueno al conocimiento del personal, pues conocían y aplicaron correctamente las técnicas de servicio, sin embargo el 9% de los clientes lo calificaron como bueno, ya que no supieron recomendar un vino ni tenían conocimiento del stock del restaurante. Adicionalmente, mencionaron que el nivel de inglés del personal no es muy bueno y que es necesario mantener capacitaciones continuas en técnicas de servicio, trato al cliente e idiomas.

Finalmente, el 2% de los clientes lo calificaron, ni bueno ni malo.

✚ El comportamiento del personal le transmitió confianza.

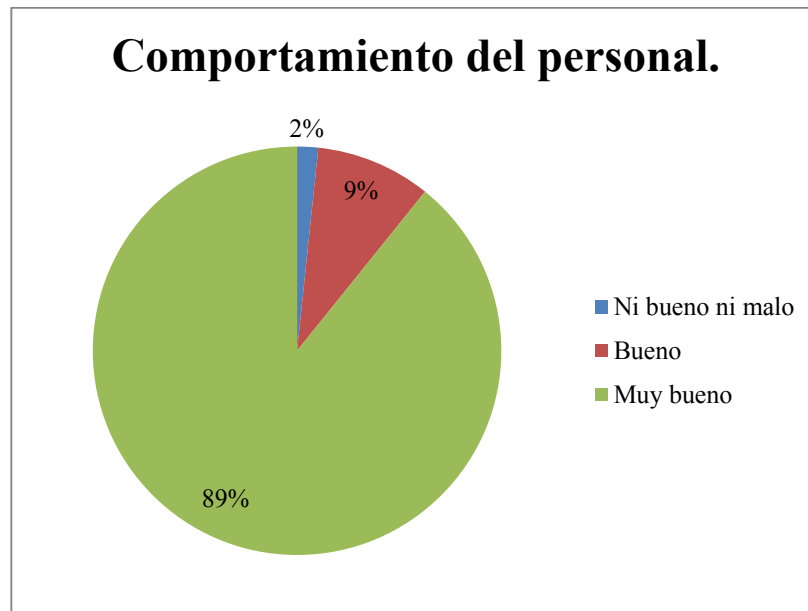


Figura 30: Encuesta de Satisfacción – Comportamiento del personal.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 30, se puede concluir que el 89% de los clientes opinaron que el personal les transmitió confianza, ya que estaban seguros de lo que decían.

Por otro lado, el 9% de los clientes dieron la calificación de buena, pues el personal dudó respecto a los ingredientes y a la preparación de un plato.

Finalmente, el 2% de los clientes lo calificaron, ni bueno ni malo.

3.2.7.5 Empatía.

✚ El servicio del personal es cordial y agradable.

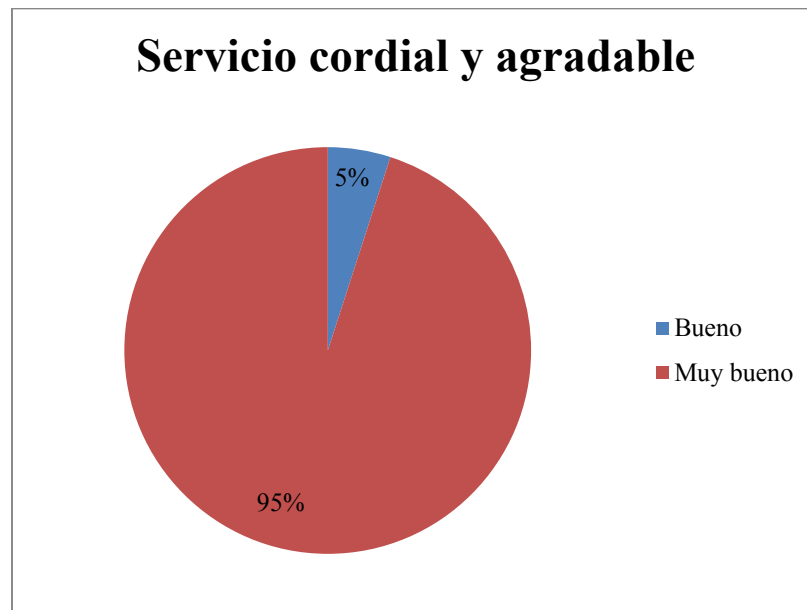


Figura 31: Encuesta de Satisfacción.
Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

Como se observa en la figura 31, el 95% de los clientes calificaron como muy bueno al servicio entregado por el personal, pues durante toda su permanencia existió mucha ayuda, respeto, preocupación y amabilidad. Adicionalmente, el personal buscó cumplir con la mayor cantidad de las expectativas de los clientes.

El 5% de los clientes calificaron esta pregunta, como buena, ya que consideraron que la actitud de los meseros fue muy cortante y seria.

✚ El personal le entregó un servicio personalizado.

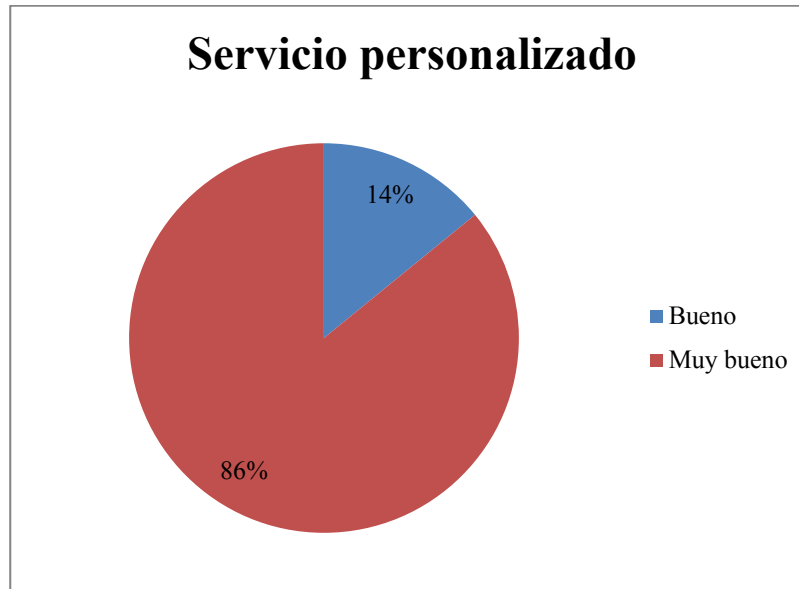


Figura 32: Encuesta de Satisfacción.

Fuente: Clientes encuestados en Robledo Restaurante.

A través de la figura 32, se puede concluir que el 86% de los clientes opinaron que el servicio recibido fue personalizado, sin embargo el 14% de los clientes lo calificaron como bueno, ya que para su apreciación no existe el número suficiente de meseros para atender todas las mesas, razón por la cual en ciertos momentos del servicio se descuida a uno u otro cliente.

3.2.8 Descripción del Procedimiento de Servicio al cliente.

Tabla 10:

Proceso – Reserva del Cliente.

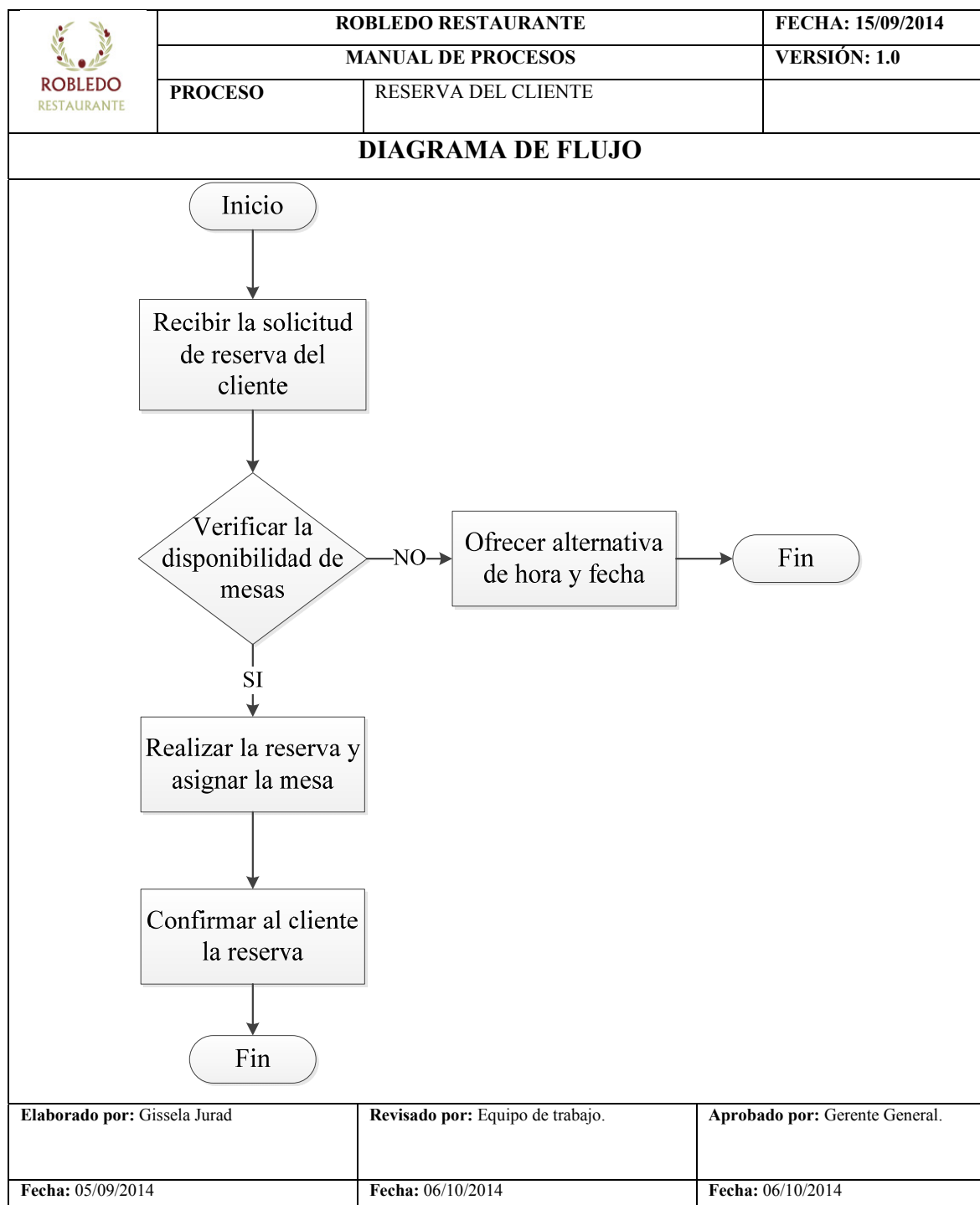



Tabla 9:
(Continuación)

	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	RESERVA DEL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir la solicitud de reserva del cliente.	<p>La recepcionista recibe la solicitud de la reserva por parte del cliente, ya sea vía telefónica o correo electrónico.</p> <p>La información requerida para realizar la reserva es: fecha, hora, número de teléfono y número de pax.</p> <p>Teléfonos: (593) (2) 2565656 / 25656565.</p> <p>Correo electrónico: reservas@robledorestaurante.com.ec</p> <p>Portal de reservas: www.viajeros.com</p>	Recepcionista.
2	Verificar la disponibilidad de mesas.	La recepcionista verifica si hay o no disponibilidad de mesa para la fecha, hora, número de pax requerida por el cliente.	Recepcionista.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Tabla 9:
(Continuación)

	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	RESERVA DEL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
3	Realizar la reserva y asignar la mesa.	Si existe disponibilidad de mesa, la recepcionista realiza la reserva, la cual es colocada en el chart de reservaciones. La recepcionista asigna la mesa e informa al cliente las condiciones de la reserva, se expone que se guardará la mesa hasta por media hora después de la hora solicitada.	Recepcionista.
4	Confirmar al cliente la reserva.	La recepcionista confirma la fecha, hora y número de pax de la reserva al cliente.	Recepcionista.
5	Entregar otra alternativa de fecha y hora para la reserva.	Si no existe disponibilidad de mesa, la recepcionista ofrece al cliente una reserva para otra fecha y hora. Si el cliente, no acepta la nueva alternativa, se da por concluido el proceso.	Recepcionista.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Aspectos para tomar en consideración:

- ✚ La recepcionista debe manejar un tono de voz adecuado y debe ser muy paciente.
- ✚ La recepcionista debe contestar la llamada de la siguiente forma: Buenas tardes, mi nombre es (nombre de la persona). Gracias por llamar a (nombre del restaurante). ¿En qué puedo servirle?
- ✚ La llamada debe ser contestada dentro de los tres rings, pues si estos se exceden de tres, el cliente lo toma como una señal de no estar orientados a altos niveles de servicio.
- ✚ La solicitud de reservas por correo electrónico deberán ser atendidas con la mayor diligencia posible, estas serán respondidas en las 12 horas posteriores a la recepción de la misma.

Tabla 11:

Proceso – Servicio al Cliente.

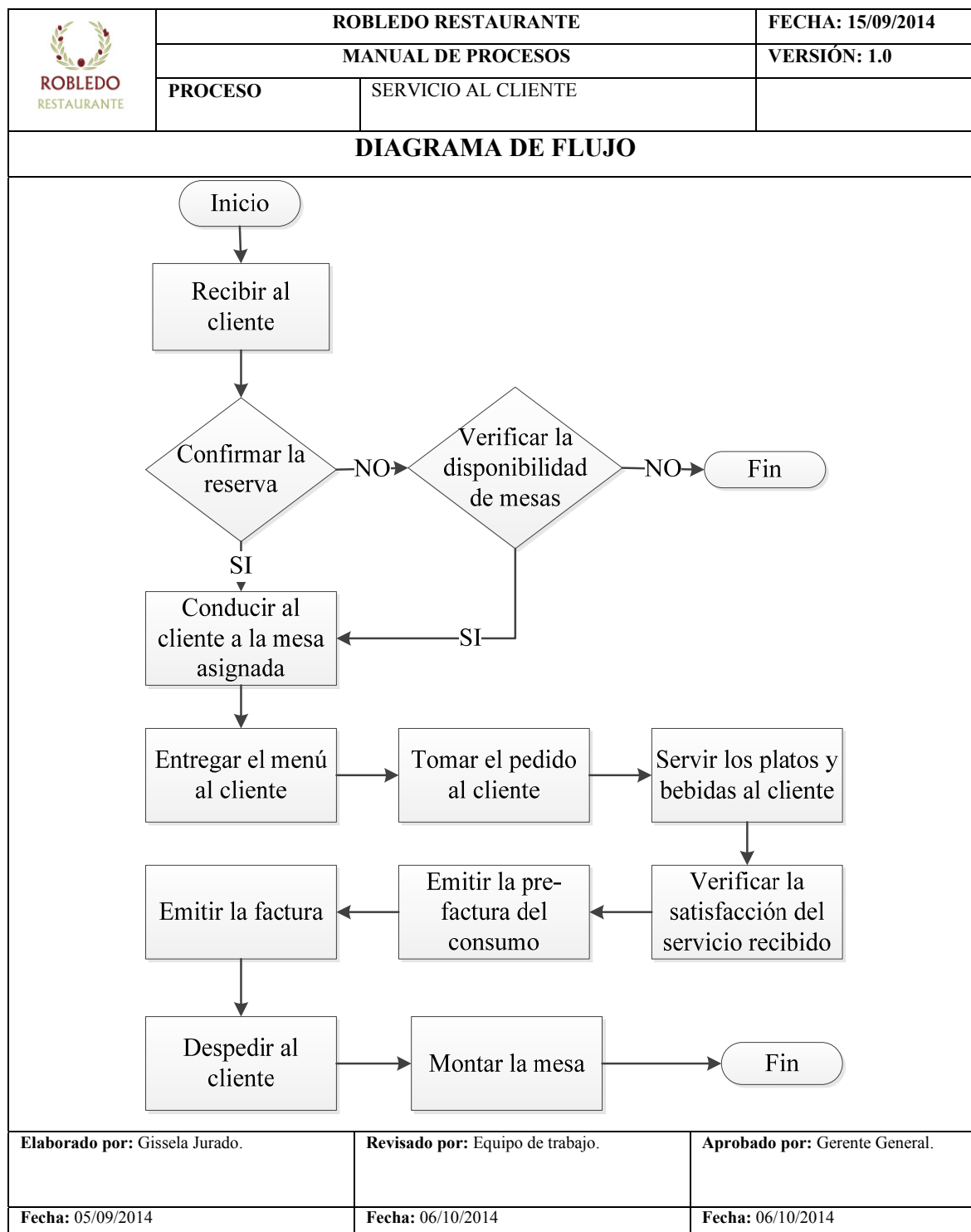


Tabla 10:
(Continuación)


	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir al cliente.	La recepcionista es quien recibe y da la bienvenida al cliente.	Recepcionista.
2	Confirmar la reserva.	La recepcionista confirma la reserva al cliente.	Recepcionista.
3	Verificar la disponibilidad de mesas.	En el caso de que el cliente no haya realizado la reservación, la recepcionista verifica la disponibilidad de mesa en ese momento, teniendo en cuenta el número de pax.	Recepcionista.
4	Conducir al cliente a la mesa asignada.	El capitán de meseros dirige al cliente a la mesa, y le ayuda a tomar asiento.	Capitán de meseros.
5	Entregar el menú al cliente.	El capitán de meseros es quien entrega el menú, y de ser necesario explica las características de los platos y de las bebidas, y adicionalmente comunica la sugerencia del chef.	Capitán de meseros.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Tabla 10:
(Continuación)


	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Tomar el pedido al cliente.	<p>El mesero toma el pedido al cliente tanto de las entradas, platos fuertes, bebidas y postres.</p> <p>La carta de postres, bebidas calientes y bajativos se presentará a la cliente luego de concluido el plato fuerte.</p> <p>Si el cliente no se encuentra listo para ordenar se volverá a la mesa dentro de 10 minutos o antes si el cliente lo solicita.</p>	Mesero.
7	Enviar la comanda a la cocina.	<p>El mesero direcciona la comanda a cocina, para dar inicio a la preparación de los platos.</p> <p>En el bar el mesero solicita las bebidas.</p>	Mesero.
8	Servir los platos y bebidas al cliente.	El mesero sirve los platos y bebidas a los clientes.	Mesero.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Tabla 10:
(Continuación)



	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Verificar la satisfacción del servicio recibido.	El capitán de meseros se acerca a la mesa para preguntar a los clientes como estuvo el servicio que recibieron. En el caso de existir alguna sugerencia, queja o reclamo, el capitán será quien recepte estos comentarios en el Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamos existente en el restaurante, para luego entregarle al administrador.	Capitán de meseros.
10	Emitir la pre - factura del consumo.	El mesero lleva la pre - factura emitida por la recepcionista al cliente, una vez que la revisa y la acepta, el mesero le pregunta al cliente su forma de pago y le pide los datos personales para la factura.	Recepcionista y mesero.
11	Emitir la factura.	El mesero lleva la pre – factura a la recepcionista, y se emite la factura final.	Recepcionista y mesero.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Tabla 10:
(Continuación)

	ROBLEDO RESTAURANTE		FECHA: 15/09/2014
	MANUAL DE PROCESOS		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
12	Despedir al cliente.	Un vez que esta cancelada la factura se espera que el cliente realice su salida de la mesa, el capitán se acerca para acompañarle a la salida, se despide y agradece por su visita.	Capitán de meseros.
13	Montar la mesa.	El mesero retira todo lo que se encuentra en la mesa, y coloca mantelería, cristalería y cubertería limpia.	Mesero.
Elaborado por: Gissela Jurado.		Revisado por: Equipo de trabajo.	Aprobado por: Gerente General.
Fecha: 05/09/2014		Fecha: 06/10/2014	Fecha: 06/10/2014

Aspectos para tomar en consideración:

- ✚ Ayudar a los clientes, si traen paquetes, abrigos, carteras, entre otras, y colocarlos en el guarda ropas o en un lugar apropiado.
- ✚ Realizar un servicio con calidad y tratando de cometer la menor cantidad de errores, especialmente en la toma de comandas o pedido.
- ✚ En la comanda deben constar los siguientes datos: número de la mesa, fecha, los platos elegidos, las bebidas elegidas y el nombre del mesero que toma la comanda.
- ✚ Actuar de forma rápida, cuando se presenten imprevistos como: derrames de bebidas.
- ✚ Entregar el servicio con prontitud y diligencia.
- ✚ Garantizar que los platos y bebidas sean servidos a la temperatura adecuada o de acuerdo a las peticiones del cliente.
- ✚ Evitar generar ruidos que puedan incomodar al cliente, durante su estancia en el restaurante.
- ✚ Tener conocimientos de las formas más adecuadas de limpieza en caso de que se presenten imprevistos.
- ✚ Estar pendiente de que las cartas se encuentren actualizadas y en buen estado.
- ✚ Servir y retirar por la derecha, siempre que se pueda.
- ✚ Estar pendientes de que siempre se encuentre llena la copa de agua y la de vino.
- ✚ No comenzar a retirar la loza hasta que no hayan terminado todos los clientes.
- ✚ Utilizar siempre un plato y una muleta para transportar cubiertos.
- ✚ No introducir los dedos en las copas para retirarlas.
- ✚ Estar pendiente de que los complementos como: sal, pimienta, salsas, vinagre, entre otras se encuentren llenas.
- ✚ No colocarse muy cerca de los clientes, hay que respetar su privacidad.
- ✚ No conversar con el cliente mientras come. Si realiza alguna pregunta, hay responder rápido y retirarse.
- ✚ Cuando un cliente solicita ayuda, hay que acudir inmediatamente, aunque no esté a su cargo.
- ✚ No se debe mover la botella de vino en el traslado desde la bodega al comedor.

- ✚ Presentar la botella de vino al cliente que la solicitó.
- ✚ Apoyar la botella de vino en la mesa para abrirla con la etiqueta mirando hacia el cliente.
- ✚ Con la navaja del sacacorchos cortar, alrededor de un centímetro por debajo de la boca de la botella, la cápsula del corcho.
- ✚ Sacar el corcho despacio, procurando no mover la botella.
- ✚ Al servir el vino, no tocar con el cuello de la botella la copa del cliente.
- ✚ No servir más de la mitad de la copa de vino.

4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS.




4.1 Introducción.

Robledo es un restaurante de lujo, el cual se encuentra regulado por el por el instructivo de funcionamiento para establecimientos de alimentos y bebidas de DITURIS de 1989, lo que hoy en la actualidad es el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Robledo Restaurante se funda en el año 2000 en el corazón del Centro Histórico de Quito, donde los clientes nacionales y extranjeros, pueden disfrutar de un espacio acogedor con una decoración entre lo colonial y clásico, y un menú gourmet de comida Mediterránea y platos nacionales representativos, que comunican una identidad única y atractiva y un servicio inmejorable.

4.2 Direccionamiento Estratégico.

Robledo Restaurante, mantiene el siguiente Direccionamiento Estratégico:

-  **Misión:** Robledo Restaurante se compromete a entregar alimentos y bebidas bajo los más altos estándares de calidad tanto en materias primas como en servicio, sobrepasando siempre las expectativas de los clientes.
-  **Visión:** Nuestra visión es ser el mejor restaurante de lujo del Centro Histórico de Quito, capaz de crear y producir una gastronomía única, teniendo como base un trabajo en equipo y un compromiso de servicio de calidad para todos los clientes
-  **Valores:** A continuación se definen algunas normas de conducta que el personal del restaurante debe fomentar:

- Respeto: Considerar a todos quienes nos rodean, manteniendo siempre mucha cordialidad y consideración.
- Honestidad: Ser claros y justos con nuestros clientes y colaboradores, dar y cumplir únicamente lo que se ofreció.
- Trabajo en equipo: Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzos, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución adecuada del servicio que se entrega.
- Compromiso: Cumplir las expectativas de los clientes, realizando todas las actividades con pasión, responsabilidad y buena actitud.
- Empatía: Comprender a los clientes y detectar sus necesidades y sentimientos, para así alcanzar su total satisfacción.
- Excelencia: Hacer las cosas bien, cuidando todos los detalles, para lograr un producto de calidad.

4.3 Estructura y Contenido.

Robledo Restaurante cuenta con la siguiente estructura jerárquica, la cual se muestra a través del siguiente organigrama funcional:

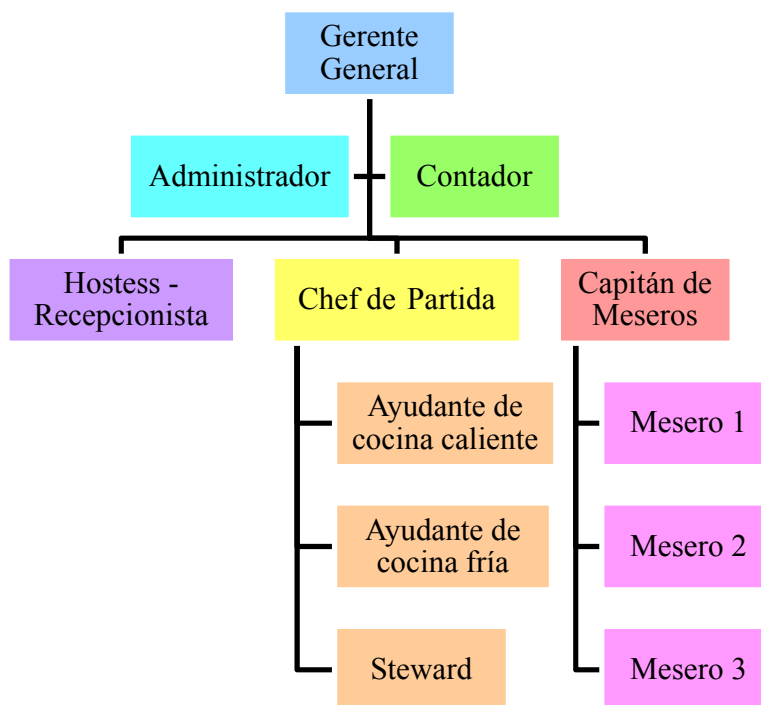


Figura 33: Organigrama de Robledo Restaurante.

4.3.1 Información.

a) Objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la Carta.

A continuación se encuentra detallado el objetivo y fin de Robledo Restaurante:

Proporcionar al cliente una oferta gastronómica y un servicio a través de los más altos estándares de calidad, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en Robledo Restaurante.

Compromiso asumido: El compromiso que asume Robledo Restaurante con esta Carta de Servicios, se basa en su Direccionamiento Estratégico, es decir, como el complemento de la Visión y Misión Organizacional, ayuda a marcar el camino para entregar al cliente un servicio único e inolvidable.

b) Datos identificativos de Robledo Restaurante.

El área encargada y responsable de la Carta de Servicios es la Gerencia y la Administración de Robledo Restaurante. Para su elaboración y establecimiento se trabajó conjuntamente con el personal de servicio y de cocina. El Administrador junto a su personal, serán los encargados de velar por el cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos en la Carta y de impulsar las acciones de mejora.

La Dirección del Restaurante se encuentra ubicada en:

Chile y Venezuela.


Quito – Ecuador.

Teléfonos - Fax: (593) (2) 2565656 / 256565657

Página web: **www.robledorestaurante.com.ec**

c) Principales servicios prestados.

El restaurante presta los siguientes servicios:

-  Reservaciones: Los clientes pueden realizar su reserva a través de:
 - Llamada telefónica a los números (593) (2) 2565656 / 256565657, la cual será atendida por la recepcionista.
 - Reservación a través de la página web: www.robledorestaurante.com.ec
 - Reservación al correo electrónico: reservas@robledorestaurante.com.ec
 - Reservación a través del portal: www.viajeros.com

Las reservas son atendidas de lunes a viernes de 11:00 am a 15:30 y de 17:30 a 20:00.

Las reservas recibidas vía correo electrónico serán contestadas en las siguientes 12 horas de haber recibido el email.

- ✚ Oferta gastronómica: Se encuentra a disposición de los clientes una magnífica carta de cocina gourmet mediterránea en cual se encuentran los siguientes platos: crêpe de pangora y camarón, langostinos al obispo, lomo al oporto, entre otros, y platos típicos ecuatorianos como: locro quiteño, seco de chivo, fritada, higos con queso entre otros.
- ✚ Eventos: El restaurante pone a disposición de los clientes sus instalaciones para realizar eventos empresariales y familiares.
- ✚ Bar: Los clientes pueden disfrutar de una gran variedad de vinos internacionales, licores y cócteles, siempre y cuando se haya consumido alimentos.
- ✚ Wifi – internet inalámbrico.
- ✚ Servicio de taxi.

d) Protocolo de Servicio: Robledo Restaurante ha determinado pautas de comportamiento, con lo cual se podrá **Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.**

- ✚ Saludar al cliente y dar la bienvenida con una sonrisa.
- ✚ Tener una actitud positiva y ser cortés.
- ✚ Mostrar disponibilidad para ayudar y servir al cliente.
- ✚ Esforzarse por conocer al cliente y sus necesidades. Ser capaz de ponerse en su lugar.
- ✚ Escuchar con atención y expresarse con claridad.
- ✚ No decir no, buscar una solución.
- ✚ Convertir las quejas en oportunidades de mejora.
- ✚ Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.
- ✚ Interesarse en aprender y mejorar las habilidades y conocimientos.

- ✚ Considerar la imagen personal como parte del servicio.
- ✚ Despedirse del cliente, agradecerle por su visita e invitarle a que regrese.

e) Información de contacto de Robledo Restaurante.

Para consultar la información de Robledo Restaurante, los clientes pueden visitar nuestra página web **www.robledorestaurante.com.ec**, a los números telefónicos - fax (593) (2) 2565656 / 256565657 y también puede enviar sus dudas, comentarios y sugerencias a los siguientes correos electrónicos:

- gerencia@robledorestaurante.com.ec
- administracion@robledorestaurante.com.ec

El horario de atención es:

- De lunes a viernes de 11:00 am a 15:30 y de 17:30 a 23:00.
- Sábado de 17:00 a 22:00.
- Domingo no hay atención.

Ubicación: Robledo Restaurante, se encuentra ubicado en la Plaza Grande, se puede tomar de norte a Sur la Calle García Moreno y de sur a norte la calle Venezuela, y las intersecciones Chile y José Mejía.

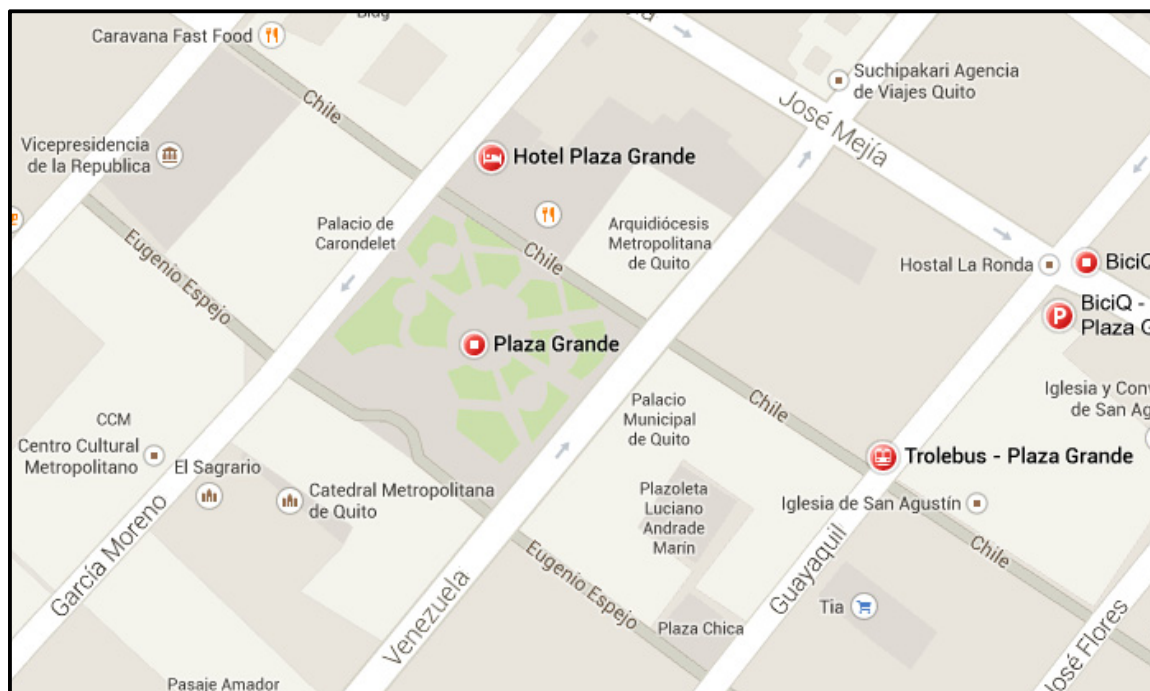


Figura 34: Mapa del Centro Histórico de Quito.

Fuente: Google Maps, 2014.

Estacionamiento: Los clientes podrán dejar sus vehículos en el estacionamiento público Cadisan ubicado en las calles José Mejía y Sebastián de Benalcázar, a dos cuadras de Robledo Restaurante

f) Derechos y obligaciones de los clientes del servicio.

De acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo Sexto, de los Derechos de libertad, en su **Artículo 66.- literal 2**, reconoce y garantiza a las personas “*el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación, nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso, ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios*”; y en el **literal 25**, su “derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”. (Asamblea Constituyente, 2008)

Los clientes tienen derecho:

- ✚ A recibir una cordial bienvenida.
- ✚ A mantener la reservación hasta veinte minutos más allá de la hora acordada.
- ✚ A tener un servicio personalizado y con pronta respuesta, entregado por personal capacitado.
- ✚ A ser tratado con respeto y de manera igualitaria.
- ✚ A disponer de instalaciones accesibles, adecuadas y confortables.
- ✚ A recibir la carta del restaurante en perfectas condiciones, especificando cantidad y precios.
- ✚ A recibir platos con materia prima fresca, con buen sabor, temperatura y presentación.
- ✚ A recibir variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- ✚ A disponer de información actualizada, ya sea vía página web, o mediante atención telefónica o personal.
- ✚ A recibir respuestas claras y adecuadas a las peticiones de información.
- ✚ A ver atendidas las quejas y sugerencias para la mejora del servicio.
- ✚ A mantener la confidencialidad de los datos personales.
- ✚ A recibir la factura por el consumo.
- ✚ A no recibir publicidad engañosa.

Las obligaciones de los clientes son:

- ✚ De cuidar las instalaciones del restaurante.
- ✚ De mantener una conducta adecuada frente al personal del restaurante.
- ✚ De cancelar por los servicios recibidos.

g) Relación actualizada de las normas reguladoras del servicio.

En su actuación, Robledo Restaurante tiene que cumplir con las siguientes normativas:

- ✚ Normativa del Ministerio de Turismo del Ecuador: Artículos 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, para la obtención del Registro de Actividad Turística.
- ✚ Normativa del Ministerio de Turismo del Ecuador: Artículos 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, para la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento LUAF.
- ✚ Normativa del Ministerio de Salud del Ecuador: Código de la Salud; Reglamento de Tasas, para la obtención del Permiso Sanitario.
- ✚ Normativa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito – Administraciones Zonales: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo Cantón, para la obtención de la Patente Municipal.
- ✚ Normativa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito - Administraciones Zonales: Código Municipal del respectivo Cantón (Quito R.O. 183 de 03/10/03), para la obtención del Permiso de Colocación de Rótulos y Publicidad Exterior.
- ✚ Normativa del Cuerpo de Bomberos de Quito: Ley de Defensa contra incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art.40), para la obtención del Permiso Anual de Funcionamiento del Cuerpo Bomberos.
- ✚ Normativa del Departamento de Medio Ambiente: Ordenanza 146 de 9 de agosto del 2005, para la obtención del Certificado de Medio Ambiente.
- ✚ Normativa del Ministerio de Turismo del Ecuador, para el pago de la Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE).

- ✚ Normativa de la Superintendencia de Compañías: Ley de Compañías (Arts. 449. 450 y 451), para el pago de la Contribución 1 x mil activos reales.
- ✚ Normativa de la Superintendencia de Compañías: Ley de Compañías (Art. 20), para presentar Balance Anual, estado de Pérdidas y Ganancias; memorias e informes de los administradores y de organismos de vigilancia; nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.
- ✚ Ley 006 de Control Tributario Financiero (Arts. 32 y 34) – Respectivo Municipio, para el pago del Impuesto a los activos totales (1,5 x mil).
- ✚ Normativa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito – Municipio del respectivo Cantón: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal, para el pago del Impuesto Predial.
- ✚ Normativa de SAYCE: Ley de Propiedad Intelectual; Pliego Tarifario: Res 009 (R.O. 290 de 22/03/01), para la obtención de los Derechos de Autores y Compositores (derechos por difusión pública de música).
- ✚ Normativa de SOPROFON: Ley de Propiedad Intelectual; Pliego Tarifario: Res. 021 (R.O. 653 de 2/09/02), para la obtención de los Derechos de productores de fonogramas.
- ✚ Normativa de Cámara Provincial de Turismo: Reglamento General de Aplicación Ley de Turismo (Art. 58); Ley de Cámaras de Turismo y su Reglamento, para la obtención de la Afiliación a la Cámara de Turismo.

- ✚ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor – Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador.

h) Formas de participación.

Los clientes de Robledo Restaurante, pueden colaborar en la mejora continua de la prestación del servicio a través de los siguientes medios:

- ✚ Mediante encuestas periódicas que se realicen sobre la calidad del servicio, las cuales se encuentran disponibles en el área de recepción del restaurante, en la página web o es entregada por el personal de servicio.
- ✚ A través del Buzón de quejas y sugerencias.
- ✚ Mediante la formulación de quejas y sugerencias, siempre referidas al funcionamiento de los servicios prestados a los clientes, de conformidad con lo previsto en esta Carta de Servicios.
- ✚ Mediante comentarios que se realicen en el portal web de Robledo Restaurante o en la siguiente dirección electrónica: comentarios@robledorestaurante.com.ec

i) Fecha de entrada en vigor.

La fecha de entrada en vigencia de esta Carta de Servicios es a partir del 12 de enero de 2015.

4.3.2 Compromisos de Calidad e Indicadores.

a) Compromisos de Calidad.

De acuerdo al servicio que se presta:

Proporcionar al cliente una oferta gastronómica y un servicio a través de los más altos estándares de calidad, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en Robledo Restaurante.

El compromiso de Robledo Restaurante es: **Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.**


- ✚ Atender el 100% de las reservas solicitadas por los clientes en un tiempo máximo de 6 minutos.
- ✚ Seleccionar y calificar a los proveedores, cuya materia prima sea fresca y con altos estándares de calidad de forma mensual.
- ✚ Resolver y contestar las quejas y sugerencias recibidas en el restaurante en un tiempo máximo de 4 días.
- ✚ Entregar la factura al cliente en un máximo de cinco minutos a partir de ser solicitada.
- ✚ Entregar un servicio que cumpla el 100% de las expectativas de los clientes.
- ✚ Servir los alimentos y bebidas de acuerdo a siguientes tiempos máximos:

- Entrada: 10 minutos.
- Plato fuerte: 25 minutos.
- Postre: 8 minutos.


b) Indicadores del nivel de calidad del servicio prestado.

Los indicadores de gestión para esta Carta de Servicios, fueron creados por el equipo de trabajo, basándose en la encuesta de satisfacción a los clientes, entrevista al cliente mediante llamada telefónica y correo electrónico, el reporte de quejas y sugerencias emitido por el Administrador, y los comentarios del personal, sirviendo todo esto para conocer las expectativas, determinar los compromisos y los indicadores.

Los indicadores establecidos son los siguientes:


 Nivel de ocupación.

 Índice de proveedores calificados VS total de proveedores utilizados en el mes.

 Número de quejas resultas VS quejas recibidas.

 Promedio del tiempo de entrega de factura.

 Índice de satisfacción del cliente.

 Tiempos de preparación.

4.3.3 Mecanismos de Comunicación Interna y Externa de la Carta de Servicios.

Robledo Restaurante pone a disposición tanto del personal como de los clientes diferentes mecanismos de comunicación interna y externa.

a) Comunicación Interna.

El restaurante mantiene canales de comunicación interna a través de:

- ✚ Reuniones con los colaboradores, para explicar todo lo referente a la Carta de a Servicios.
- ✚ Comunicaciones escritas.
- ✚ Folleto con toda la información de la Carta.
- ✚ Cartelera informativa.
- ✚ Roll up's informativos.

b) Comunicación Externa.

Robledo Restaurante para garantizar la difusión y la accesibilidad de la Carta a los clientes, utilizará distintos medios de comunicación como:

- ✚ Exposición de la Carta de Servicios en la página web.
- ✚ Publicidad impresa (cuadríptico).
- ✚ Roll up's informativos.
- ✚ Cartelera informativa.

4.3.4 Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.

Cuando un cliente considere que alguno de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios ha sido incumplido, podrá formular el reclamo en la oficina de la Administración del Restaurante. En el caso de incumplimiento, el Administrador enviará al cliente, una carta de disculpas, a través del medio que haya escogido (correo electrónico o correo postal), en la que se informará las causas que motivaron el reclamo y las medidas que se adoptarán para corregir la deficiencia detectada.

Otras medidas que se realizarán en el restaurante son las siguientes:

- ✚ En caso de existir algún problema de cocción, sabor del plato solicitado, se lo cambiará inmediatamente por el mismo o por otro que elija el cliente, esto si será colocado en la factura.
- ✚ Otra acción que se llevará a cabo es poner a disposición del cliente la carta de postres para que elija cualquiera o se ofrecerá un aperitivo, esto no será colocado en la factura.

4.3.5 Sugerencias, quejas y reclamos.

Como instrumento para la mejora continua, Robledo Restaurante, responderá a las quejas y reclamos realizados por los clientes, y gestionará sus sugerencias.

Para la presentación de quejas, reclamos y sugerencias, el cliente tiene a su disposición los siguientes medios:

- ✚ De forma presencial, completando el Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamos, el cual se encuentra disponible en la recepción junto al buzón.
- ✚ Por correo electrónico comentarios@robledorestaurante.com.ec
- ✚ Por medio de nuestra página web www.robledorestaurante.com.ec

4.4 Aspectos Metodológicos de la Carta de Servicios.

La carta de servicios es un documento escrito por medio del cual, las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten. (AENOR, 2008)

La carta de servicios se ha constituido en una de las principales metodologías, que permite a la organización introducirse en la gestión de la calidad, siendo su objetivo establecer compromisos e impulsar la gestión de las expectativas, manteniendo siempre una comunicación constante con los clientes. Su misión es definir y transmitir los compromisos del servicio, así como realizar un seguimiento del nivel de cumplimiento de los mismos y comunicar los resultados obtenidos.

Al ser la carta una herramienta de mejora de la calidad de los servicios, esta se convierte en el medio a través del cual se establece y se comunica a los clientes los compromisos de servicio y los estándares de calidad a los que el servicio prestado debe regularse, siempre en función de los recursos disponibles.

La carta de servicios al ser un documento expuesto, le permite al cliente conocer de antemano los estándares mínimos de prestación de servicios. Los clientes a través de la carta de servicios pueden conocer:

- ✚ Los derechos que se adquieren al recibir el servicio.
- ✚ Las facilidades que la organización tiene determinadas para la atención.
- ✚ Las expectativas que serán satisfechas por la organización.
- ✚ Los compromisos de servicio que la organización asume como estándar.

“Robledo Restaurante no sólo vende alimentos y bebidas, vende una experiencia única”.








Gerente General.

4.4.1 Alcance del Manual de Cartas de Servicio.

El alcance de este manual está enfocado al desarrollo del punto cuatro de la Norma UNE 93200:2008 de Cartas de Servicios.

4.4.2 Conceptos, definiciones y terminología aplicada a la Gestión de Servicios.

Para la aplicación de la presente norma se establecen los siguientes términos y sus definiciones:

-  Ambiente laboral adecuado: Lugar físico donde el personal lleva a cabo sus funciones y que debe poseer las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento laboral y aumento de la productividad.
-  Atributo: Característica cualitativa del servicio.
-  Capacitación del personal: Conseguir que un trabajador sea apto o hábil para realizar alguna tarea específica o mejorar su desempeño.
-  Cliente: Toda persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, recibe un producto o servicio y cancela una cifra previamente pactada a cambio de ellos.
-  Compromiso: Es la obligación asumida por una organización en la prestación de un servicio.
-  Expectativa del cliente: Esperanza o suposición de obtener un producto o servicio de determinada forma o con ciertas características.
-  Fidelización del cliente: Lealtad de una persona al consumo de un producto o servicio a una determinada empresa o marca de una forma continua o periódica.

- ✚ Menú: Consiste en la presentación de los platos de forma ordenada en la cual hay entradas frías y calientes, sopas, ensaladas, pastas, carnes, postres, etc., donde el cliente tiene la opción de escoger los platos que él desea. Destaca por tener los precios impresos.
- ✚ Necesidades: Carencia de un producto, bien o servicio.
- ✚ Restaurante: Se comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, alimentos y bebidas para ser consumidas en un mismo local o para llevar.
- ✚ Satisfacción al cliente: Percepción originada en el cliente al comparar su expectativa con el grado de cumplimiento proporcionado por un producto o servicio.
- ✚ Servicio al cliente: Es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del cliente y el logro comercial de la organización.
- ✚ Trabajo en equipo: Ejecución de una tarea mediante el esfuerzo conjunto de un grupo de personas que buscan conseguir el mismo objetivo.

4.4.3 Aspectos metodológicos en el desarrollo de la Carta de Servicios - Elaboración.

a) Decisión de elaborar la Carta de Servicios.

En la primera reunión llevada a cabo el 22 de mayo de 2014, liderada por la Gerente General la señora Valentina Pazmiño, se decidió dar inicio al proceso de Elaboración






de la Carta de Servicios de Robledo Restaurante, como herramienta de mejora en la calidad del servicio al cliente.

b) Constitución del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios de Robledo Restaurante estará integrado por:

1. Gerente General.
2. Administrador.
3. Chef de partida.
4. Capitán de meseros.
5. Consultor.







Sus responsabilidades son:

-  Identificación de las expectativas de los clientes utilizando las herramientas necesarias.
-  Establecimiento de los procesos relacionados al servicio.
-  Determinación de los compromisos de calidad que deberán ser asumidos por el restaurante en la Carta de Servicios.
-  Definición de los indicadores y su forma de medir.
-  Redacción, aprobación, seguimiento y actualización de la Carta de Servicios.

c) Identificación de las expectativas.

Para determinar correctamente los compromisos de calidad de la Carta de Servicios, el equipo de trabajo para recabar información se basó en la encuesta de satisfacción a los clientes, entrevista al cliente mediante llamada telefónica y correo electrónico, el reporte de quejas y sugerencias emitido por el Administrador, y los comentarios del personal, sirviendo todo esto para identificar y cumplir con las expectativas de los clientes, durante su experiencia en Robledo Restaurante.

La expectativa del cliente es recibir un servicio único e inolvidable, para lo cual el equipo de trabajo estableció a través de la información recabada los siguientes indicadores:

-  Nivel de ocupación.
-  Índice de proveedores calificados VS total de proveedores utilizados en el mes.
-  Número de quejas resultas VS quejas recibidas.
-  Promedio del tiempo de entrega de factura.
-  Índice de satisfacción del cliente.
-  Tiempos de preparación.

Con los datos obtenidos la Gerente General junto con el Administrador establecerá el plan de acción necesario para mantener, cumplir y mejorar los indicadores antes citados.

d) Identificación de Procesos ligados a los servicios de la Carta de Servicios.

Los procesos que facilitan la prestación del servicio, siendo el objetivo de la Carta de Servicios, han sido determinados por el equipo de trabajo y cumplen con el objetivo de la Carta de Servicios:

Proporcionar al cliente una oferta gastronómica y un servicio a través de los más altos estándares de calidad, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en Robledo Restaurante.

Las entradas, actividades, responsables, salidas, y las interacciones de los procesos se encuentran detallados en las fichas de procesos en el capítulo tres.

e) Comparación del nivel de prestación de los servicios objeto de la Carta con las expectativas del usuario.

Robledo Restaurante, partirá de las expectativas de los clientes, para poder realizar la comparación entre el nivel de prestación del servicio y el nivel esperado por los clientes, en relación con los atributos de calidad. A través de la encuesta aplicada, los niveles de satisfacción acordes con las expectativas de los clientes, determinan que el objeto de la Carta de Servicio es **Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.**

Cuando el nivel de prestación del servicio se encuentre por debajo de las expectativas del cliente, se podrá reflejar en las quejas presentadas; es necesario evaluar la causa y establecer, cuando proceda, un plan de mejora en el que se identifiquen las medidas a seguir para alcanzar el nivel de satisfacción de dichas expectativas.

f) Establecimiento de compromisos de calidad e indicadores para su medición.**✚ Compromisos de Calidad.**

De acuerdo al servicio que prestamos:

Proporcionar al cliente una oferta gastronómica y un servicio a través de los más altos estándares de calidad, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en Robledo Restaurante.

El compromiso que asume Robledo Restaurante es: **Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.**

- Atender el 100% de las reservas solicitadas por los clientes en un tiempo máximo de 6 minutos.
- Seleccionar y calificar a los proveedores, cuya materia prima sea fresca y con altos estándares de calidad de forma mensual.
- Resolver y contestar las quejas y sugerencias recibidas en el Restaurante en un tiempo máximo de 4 días.
- Entregar la factura al cliente en un máximo de cinco minutos a partir de ser solicitada.
- Entregar un servicio que cumpla el 100% de las expectativas de los clientes.
- Servir los alimentos y bebidas de acuerdo a siguientes tiempos máximos:
 - Entrada: 10 minutos.
 - Plato fuerte: 25 minutos.
 - Postre: 8 minutos.

Indicadores del nivel de calidad del servicio prestado.

Los indicadores de gestión para esta Carta de Servicios, fueron creados por el equipo de trabajo, basándose en la encuesta de satisfacción a los clientes, entrevista al cliente mediante llamada telefónica y correo electrónico, el reporte de quejas y sugerencias emitido por el Administrador, y los comentarios del personal, sirviendo todo esto para conocer las expectativas, determinar los compromisos y los indicadores.

Los indicadores establecidos son los siguientes:

- Nivel de ocupación.
- Índice de proveedores calificados VS total de proveedores utilizados en el mes.
- Número de quejas resultas VS quejas recibidas.
- Promedio del tiempo de entrega de factura.
- Índice de satisfacción del cliente.
- Tiempos de preparación.

Los indicadores se replantearán, siempre y cuando existan modificaciones en el servicio o si la Gerencia detecta que no se está cumpliendo con el objetivo y fin de la Carta de Servicios.

g) Redacción de la Carta de Servicios.

La Carta de Servicios de Robledo Restaurante está redactada en un lenguaje claro, sencillo y comprensible, se han excluido expresiones poco comunes o muy técnicas.

Es concreta y precisa, no contiene declaraciones confusas que pudieran provocar contradicciones e interpretaciones erróneas sobre los compromisos asumidos por Robledo Restaurante.

h) Aprobación de la Carta.

Una vez elaborada la propuesta de la Carta de Servicio por el equipo de trabajo, la Carta debe ser aprobada por la Gerente General, siendo este un documento de inicio del proceso de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

i) Seguimiento de la Carta de Servicios.

El Administrador será quien dé seguimiento cada mes a los indicadores establecidos en la Carta de Servicios, para lo cual recopilará y revisará el Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamos de los clientes.

Por otro lado, para dar seguimiento a la calidad de servicio al cliente, se utilizará la figura de cliente fantasma.

j) Revisión y actualización de la Carta de Servicios.

✚ La fecha de entrada en vigencia de la Carta de Servicios de Robledo Restaurante es a partir del 12 de enero de 2015.

✚ La Carta de Servicios puede ser actualizada por la Gerencia del Restaurante, en el caso que existe alguna variación en los servicios prestados o por alguna

novedad grave que se presente. Si en un período de dos años, tomados en cuenta desde la fecha de aprobación no se ha revisado completamente la Carta, debe presentarse un pedido a la Gerencia General del Restaurante.

4.4.4 Modelo de Carta de Servicio.

A continuación se muestra el modelo de Carta de Servicio, que entrará en vigencia en enero del 2015 en el restaurante

<p>Datos Identificativos de Robledo Restaurante</p> <p>Horario de Atención: De lunes a viernes de 11:00 am a 15:30 y de 17:30 a 23:00. Sábado de 17:00 a 22:00.</p>  <p>Dirección</p> <p>✓ Chile OE23 -33 y Venezuela. Quito - Ecuador.</p> <p>Teléfono – Fax</p> <p>✓ (593)(2) 2565656 (593)(2) 2565658</p> <p>Correo Electrónico</p> <p>✓ administracion@robledorestaurante.com.ec</p> <p>Web</p> <p>✓ http://www.robledorestaurante.com.ec</p>	<p>Normativa aplicable</p> <p>La información a la que tienen derechos los clientes de nuestros servicios están en base a las siguientes normativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de Turismo - Ministerio de Turismo del Ecuador . ✓ Código de la Salud - Ministerio de Salud del Ecuador . ✓ Ley de Régimen Municipal; y Código Municipal - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito . ✓ Ley de Defensa contra incendios – Cuerpo de Bomberos de Quito . ✓ Ley Ambiental – Ministerio del Medio Ambiente del Ecuador. ✓ Ley de Compañías - Superintendencia de Compañías . ✓ Ley de Propiedad Intelectual - Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. ✓ Ley de Cámaras de Turismo - Cámara Provincial de Turismo . ✓ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor - Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador. 	 <p>Elegante y Confortable, ideal para sus veladas importantes</p>  <p>Nuestra especialidades en pescado, mariscos, carnes y aves, acompañados de la mejor selección de vinos en unos de los centros históricos mas admirados del mundo.</p>  <p>Contamos con Chefs especializados que le deleitarán con el buen gusto de la gastronomía internacional y delicias nacionales.</p>	 <p><i>En Robledo Restaurante no solo vendemos alimentos y bebidas, vendemos una experiencia única.</i></p> <p>Carta de Servicios 2015</p> <p>Fecha de vigencia: Enero 30 de 2015</p>  <p><i>Quito-Ecuador</i></p>
--	---	---	--

Figura 35: Carta de Servicios de Robledo Restaurante – Cara Frontal.




<p>Identificación del servicio</p> <p>Proporcionar al cliente una oferta gastronómica y un servicio a través de los más altos estándares de calidad, con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en Robledo Restaurante.</p> <p>Compromiso asumido</p> <p>El compromiso que asume Robledo Restaurante con esta Carta de Servicios, se basa en su Direccionamiento Estratégico, es decir, como el complemento de la Visión y Misión Organizacional, ayuda a marcar el camino para entregar al cliente un servicio único e inolvidable</p> <p>Direccionamiento estratégico</p> <p>✓ Misión</p> <p>Robledo Restaurante se compromete a entregar alimentos y bebidas bajo los más altos estándares de calidad tanto en materias primas como en servicio, superando siempre las expectativas de los clientes</p> <p>✓ Visión</p> <p>Nuestra visión es ser el mejor restaurante de lujo del Centro Histórico de Quito, capaz de crear y producir una gastronomía única, teniendo como base un trabajo en equipo y un compromiso de servicio de calidad para todos los clientes</p> <p>✓ Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Respeto Honestidad Trabajo en equipo Compromiso Empatía Excelencia 	<p>Protocolo de servicio</p> <p>Robledo Restaurante ha determinado pautas de comportamiento, con lo cual se podrá Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.</p> <p>✓ Saludar al cliente y dar la bienvenida con una sonrisa.</p> <p>✓ Tener una actitud positiva y ser cortés.</p> <p>✓ Mostrar disponibilidad para ayudar y servir al cliente.</p> <p>✓ Esforzarse por conocer al cliente y sus necesidades</p> <p>✓ Escuchar con atención y expresarse con claridad.</p> <p>✓ No decir no, buscar una solución.</p> <p>✓ Convertir las quejas en oportunidades de mejora.</p> <p>✓ Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.</p> <p>✓ Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.</p> <p>✓ Interesarse en aprender y mejorar las habilidades y conocimientos.</p> <p>✓ Considerar la imagen personal como parte del servicio.</p> <p>✓ Despedirse del cliente, agradecerle por su visita e invitarle a que regrese.</p> 	<p>Derechos y obligaciones de los clientes</p> <p>Los clientes tienen derecho:</p> <p>✓ A tener un servicio personalizado y con pronta respuesta, entregado por personal capacitado.</p> <p>✓ A ser tratado con respeto y de manera igualitaria.</p> <p>✓ A recibir la carta del restaurante en perfectas condiciones, especificando cantidad y precios.</p> <p>✓ A recibir platos con materia prima fresca, con buen sabor, temperatura y presentación.</p> <p>✓ A ver atendidas las quejas y sugerencias para la mejora del servicio.</p> <p>Las obligaciones de los clientes son:</p> <p>✓ De cuidar las instalaciones del restaurante.</p> <p>✓ De mantener una conducta adecuada frente al personal del restaurante.</p> <p>✓ De cancelar por los servicios recibidos.</p> <p>Compromisos de calidad que se ofrecen</p> <p>El compromiso de Robledo Restaurante es: Entregar al cliente un servicio único e inolvidable.</p> <p>✓ Atender el 100% de las reservas solicitadas por los clientes en un tiempo máximo de 6 minutos.</p> <p>✓ Seleccionar y calificar a los proveedores, cuya materia prima sea fresca y con altos estándares de calidad de forma mensual.</p> <p>✓ Resolver y contestar las quejas y sugerencias recibidas en el Restaurante en un tiempo máximo de 4 días.</p> <p>✓ Entregar la factura al cliente en un máximo de cinco minutos a partir de ser solicitada.</p> <p>✓ Entregar un servicio que cumpla el 100% de las expectativas de los clientes.</p> <p>✓ Servir los alimentos y bebidas de acuerdo a siguientes tiempos máximos: Entrada: 10 min; Plato Fuerte 25 min; Postre: 8 min.</p>	<p>Indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados</p> <p>✓ Nivel de ocupación</p> <p>✓ Índice de proveedores calificados VS total de proveedores utilizados en el mes.</p> <p>✓ Número de quejas resueltas VS quejas recibidas.</p> <p>✓ Promedio del tiempo de entrega de factura.</p> <p>✓ Índice de satisfacción del cliente</p> <p>✓ Tiempos de preparación de los alimentos</p> <p>Medidas de subsanación en caso del incumplimiento de los compromisos declarados</p> <p>Quando un cliente considere que alguno de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios ha sido incumplido, podrá formular el reclamo en la oficina de la Administración del Restaurante. En el caso de incumplimiento, el Administrador enviará al cliente, una carta de disculpas, a través del medio que haya escogido (correo electrónico o correo postal), en la que se informará las causas que motivaron el reclamo y las medidas que se adoptarán para corregir la deficiencia detectada.</p> <p>Sugerencias, quejas y reclamos</p> <p>Como instrumento para la mejora continua, Robledo Restaurante, responderá a las quejas y reclamos realizados por los clientes, y gestionará sus sugerencias.</p> <p>Para la presentación de quejas, reclamos y sugerencias, el cliente tiene a su disposición los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamos Por correo electrónico: comentarios@robledorestaurante.com.ec Por medio de nuestra página web: www.robledorestaurante.com.ec 
--	---	--	--

Figura 36: Carta de Servicios de Robledo Restaurante – Cara Posterior.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

A través de la presente investigación realizada a la gestión de la calidad del servicio y atención en Robledo Restaurante, los resultados que se obtuvieron son que la mayoría de clientes calificaron al servicio y la atención como muy bueno, lo que significa que el restaurante cumple con las expectativas de los clientes. Es importante mencionar que un porcentaje de clientes no se sintieron conformes con el servicio y atención, siendo ellos quienes ayudaron a evidenciar las falencias existentes en el restaurante.

Al realizar el levantamiento de los procesos, la determinación de estándares y el involucramiento con el personal operativo, el investigador pudo observar y determinar los inconvenientes que tiene el restaurante en su administración y operación. El personal es quien pudo proponer la mayor cantidad de soluciones a los inconvenientes determinados, pues son ellos quienes conocen el manejo del negocio.

Los principales factores que impiden al restaurante tener un mejor funcionamiento y crecimiento fueron detectados durante la investigación de campo, y se los pudo determinar a través de la colaboración del equipo de trabajo, el gerente general y el administrador, siendo los siguientes:

- Falta de involucramiento de la gerencia en la gestión del restaurante.
- Falta de capacitación del personal y desmotivación.
- Falta de proveedores de materia prima.
- Porciones y precios inadecuados de la oferta gastronómica.

1. Ecuador es un país privilegiado por muchas razones, cuenta con una localización única en el mundo que nos permite tener cuatro regiones diferentes y exuberantes tanto en flora y fauna, y personas muy hospitalarias y de buen corazón, siendo estas cualidades las que nos hacen únicos en el mundo.

Es importante mencionar que tanto el sector hotelero, de alimentos y bebidas y turístico actualmente son una de las fuentes de ingresos más importantes para nuestro país, sin embargo este sector aún no cuenta con el desarrollo necesario para cumplir con todas las expectativas de los clientes tanto nacionales como extranjeros.

Uno de los principales inconvenientes que existe es que el personal de este sector no cuenta con la preparación y capacitación necesaria, razón por la cual no existe un servicio de calidad para los clientes. Otra situación que es necesaria mencionar es que la normativa para abrir un restaurante de lujo o de otras categorías tiene 25 años, es decir, está vigente desde el año 1989, y hasta la actualidad se mantiene sin modificación alguna, por lo que los restaurantes la cumplen como parte del trámite de apertura, pero no se la aplica, ya que es obsoleta para la realidad que vivimos actualmente.

El efecto de la desactualización de esta normativa, ha provocado que la categorización de los establecimientos de alimentos y bebidas no esté bien determinada, ya que por ejemplo dentro de la lista de restaurantes de lujo se puede encontrar panaderías, cafeterías y otros establecimientos que pertenecen a otras categorías.

2. La Norma UNE 93200:2008 – Carta de Servicios, es una herramienta de gestión de mejora continua de los servicios, que se puede aplicar tanto en la empresa privada como en la pública, y se encuentra expuesta al cliente o usuario a través de un documento escrito en el que se da a conocer los servicios que brindan, sus derechos y obligaciones y cuyo propósito es fijar compromisos y promover la gestión de las expectativas, a través de la comunicación con los clientes o usuarios.

Es importante mencionar que actualmente los Ministerios y otros organismos gubernamentales están aplicando y certificándose en la Carta de Servicios, obteniendo a través de esta un mayor vínculo de responsabilidad y respeto con el usuario.

A nivel privado esta norma aún no se la está aplicando, por lo que fue una gran experiencia desarrollarla en un restaurante; a través de su estudio se pudo identificar los aspectos positivos y negativos que existen, y a partir de esto se trabajó con cada una de las áreas para corregir los inconvenientes y fortalecer lo que se encontraba bien estructurado y con un correcto funcionamiento.

Los objetivos de las Cartas de Servicios son los siguientes:

- ✚ Asegurar que se cumplan los derechos de los clientes o usuarios.
- ✚ Determinar los compromisos de calidad del servicio a los clientes o usuarios.
- ✚ Establecer expectativas y exigencias de los clientes o usuario con relación al servicio.
- ✚ Impulsar las ideas de mejoramiento de los servicios.
- ✚ Las formas de consulta a los clientes o usuarios acerca de los servicios que demanden y de sus sugerencias y opiniones para el mejoramiento de los mismos.
- ✚ El sistema de evaluación de la calidad.

Finalmente, la Carta de Servicios tiene dos vertientes:

- a) Interna, ya que es un motor de cambio y de mejora continua.
- b) Externa, ya que comunica al cliente o usuario, establece compromisos con el cliente o usuario y da cumplimiento de los mismos.

3. De acuerdo a la investigación realizada se puede determinar que Robledo Restaurante cumple con la categorización de lujo, ya que cuenta con una muy buena calidad en el producto, servicio, infraestructura, elementos decorativos y menaje.

Es importante destacar que el restaurante tiene clientes fidelizados, cuya frecuencia de visita es una vez por semana y su poder adquisitivo es alto. Adicionalmente, el restaurante mantiene alianzas estratégicas con empresas hoteleras y turísticas reconocidas, a través de las cuales se obtienen el 50% de los ingresos mensuales totales.

Por otro lado, al aplicar la Carta de Servicios en Robledo Restaurante, el equipo de trabajo pudo detectar las fallas existentes no sólo en servicio entregado al cliente sino también a nivel administrativo y operativo; sirviendo todo esto para que exista una mayor conciencia de los errores que se estaban cometiendo interna y externamente. Adicionalmente, a través de esta investigación se pudieron reevaluar y reestructurar todos los procesos y funciones e iniciar con las bases de la mejora continua.

Otro aspecto fundamental que el equipo de trabajo rescató con esta investigación, es que lo más importante es conocer el pensamiento, el nivel de satisfacción y las expectativas de los clientes, y a partir de todo esto se pudo establecer los compromisos de calidad dirigidos al cliente.

Para elaborar la Carta de Servicios de Robledo Restaurante, el equipo de trabajo desarrolló una encuesta de satisfacción que fue realizada a los clientes, la cual fue diseñada bajo los parámetros de SERVQUAL y DINESERV, herramientas desarrolladas para medir la calidad del servicio.

Los resultados que se obtuvieron con la investigación de campo, es que los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio del restaurante, sin embargo a pesar de esta respuesta positiva el restaurante si tiene aspectos que mejorar dentro del proceso, y también otros que reestructurar.

Es importante mencionar que los clientes fueron una de las piezas claves, para establecer todos los aspectos que se encontraban correctos o incorrectos dentro del proceso, y ellos también expusieron

sus ideas para mejorar, siendo esto de mucha ayuda para el equipo de trabajo. Por otro lado, fue muy importante el aporte de cada uno de los miembros del personal, pues ellos tenían perfectamente identificado lo que se encontraba bien y mal en el restaurante.

Finalmente, el resultado de esta investigación es la obtención del modelo de la Carta de Servicios para Robledo Restaurante, que entrará en vigencia en enero del 2015.

4. Las falencias encontradas en la gestión del servicio al cliente, se dio gracias al esfuerzo realizado por el equipo de trabajo establecido por el gerente general, el personal operativo y el investigador, quienes analizaron el nivel de satisfacción de los clientes, sus expectativas y comentarios y adicionalmente los procesos internos.

A partir de esta investigación, el equipo de trabajo pudo determinar las propuestas de solución, que se ven reflejadas en los compromisos que Robledo Restaurante asume con sus clientes, los cuales son complementados con los respectivos indicadores, que sirven para medir el grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

5.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones que se han establecido al concluir esta investigación, son las siguientes:

1. En la actualidad Ecuador está catalogado como un destino turístico obligatorio, y está encaminado a convertirse en una potencia turística a nivel internacional, sin embargo es necesario trabajar en el mejoramiento de la infraestructura y en destinar más recursos en la formación y capacitación del personal, pues la calidad del servicio aún presenta falencias, que de una u otra manera no han permitido cumplir con todas las expectativas de los clientes.

Por otro lado, es fundamental que el Ministerio de Turismo conjuntamente con otros organismos vinculados a la hotelería y turismo, trabajen en la modificación y actualización de los parámetros de la normativa de funcionamiento, pues a partir de esto por ejemplo se podrá evitar la categorización inadecuada de los establecimientos.

2. En cuanto a la Carta de Servicios al ser una herramienta de gestión de mejora continua de los servicios, es necesario que el personal encargado de la misma, verifique que se la esté utilizando adecuadamente y en el caso que lo requiera se modifiquen y actualicen los puntos importantes como son los compromisos, indicadores, los servicios que se prestan y todo lo referente a su marco estratégico.

Se recomienda que el restaurante trabaje en el fortalecimiento de cada una de sus áreas, para en un futuro poder iniciar con el proceso de certificación de la Carta de Servicios.

3. A partir de esta implementación de la Carta de Servicios en el restaurante, es importante que se dé inicio a la utilización de otras herramientas de calidad, profundizando en DINESERV, que es una herramienta diseñada para medir la calidad en el servicio en restaurantes, a través

de la cual se puede obtener información detallada de como los clientes catalogan la calidad del mismo.

Es importante que la gerencia del restaurante para futuras investigaciones respecto a la calidad del servicio, tenga como eje de trabajo a los proveedores, ya que de ellos depende la calidad de la materia prima, servicios complementarios e insumos, los mismos que contribuirán en la calidad del servicio al cliente.

4. Las propuestas de solución que se han establecido para mejorar las falencias detectadas en la gestión del servicio y atención al cliente son las siguientes:

- ✚ Mayor participación de la gerencia en el desenvolvimiento del negocio, mediante el involucramiento de gerencia en el equipo de trabajo.
- ✚ Planificar capacitaciones trimestrales para todo el personal en temas que ayuden tanto personal como profesionalmente.
- ✚ Gestionar de manera más eficiente los presupuestos del restaurante, para evitar pagos fuera de tiempo tanto al personal como a los proveedores.
- ✚ Implementar un proceso de selección y calificación de los proveedores, para asegurar la calidad de la materia prima.
- ✚ Implementar un sistema de control de inventarios, con el fin de mantener siempre disponible la materia prima necesaria.
- ✚ Fortalecer las alianzas estratégicas con las empresas, ya que el 60% de los clientes son extranjeros, y es necesario incrementar las ventas en el mercado nacional.
- ✚ Revisar las recetas estándar, para mejorar las porciones de los platos.
- ✚ Realizar una reingeniería del menú, para determinar nueva oferta gastronómica nacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Torres, F. (10 de 08 de 2013). *Celebran en Quito, Grito de Independencia*. Obtenido de Checa: http://www.checa.com.ec/AdministracionArticulos/mostrarArticulo.php?codigo_articulo=977

Instituto Madrileño de Administración Pública. (2007). *Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid*. Obtenido de Comunidad de Madrid: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DPublicaci%C3%B3n+completa.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1181266887766&ssbinary=true>

AENOR, A. 9. (2008). *Norma UNE 93200:2008 - Carta de Servicios*. Madrid- España: AENOR.

Aiteco, C. (13 de 08 de 2014). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Obtenido de Aiteco Consultores: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Manabí.

Baez Casillas, S. (s.f.). *Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares*. México: Continental.

Calisto , B. (23 de 06 de 2005). *Quito - Panecillo*. Obtenido de Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Quito_panecillo.jpg

Castellano, M. (2014). *Procesos de servicio en restaurante*. España: Síntesis.

Castillo Morales, E. (2005). *GestioPolis*. Obtenido de Escala Multidimensional SERVQUAL: <http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf>

Catedrales Católicas del Mundo. (09 de 06 de 2014). *Catedral de Quito*. Obtenido de Catedrales Católicas del Mundo: <http://www.catedralescatolicas.com/wp-content/uploads/2010/11/Catedral-Metropolitana-de-Quito-Ecuador.jpg>

Chon , K.-S., & Sparrowe , R. (2001). *Atención al cliente en Hostelería*. España: Thomson Learning.

Comisión de Modernización y del Grupo Galgano. (01 de 2011). *Federación Española de Municipios y Provincias*. Obtenido de Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local: <http://www.femp.es/files/566-980-archivo/Elaboraci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20una%20Carta%20de%20Servicios%20en%20la%20Admi%E2%80%A6.pdf>

Cruz, G. (31 de 07 de 2010). *Hotelería y Turismo*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://mesabar1.blogspot.com/2010/07/tipos-de-servicios.html>

Durón García, C. (2003). *El restaurante como empresa*. México: Trillas.

Equipo de trabajo de Robledo Restaurante. (01 de 07 de 2014). Información de Robledo Restaurante. (G. Jurado, Entrevistador)

Factor Evolución. (2010). *Infomanager*. Obtenido de Calidad total en el servicio al cliente: http://www.infomanager.com.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=45:calidad-total-en-el-servicio-al-cliente&catid=9:artgeneral&Itemid=34

Ford , R., & Heaton, C. (2000). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. España: Thomson Learning.

García, C. D. (2003). *El restaurante como empresa*. México : Trillas.

González, L., & Talón, P. (2003). *Dirección Hotelera - Operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis, S.A.

Hotel Infantas. (2014). *Como se clasifican los restaurantes*. Obtenido de Blog Hotel Infantas & Restaurante Ex Libris: <http://www.hotelinfantaschueca.com/como-se-clasifican-los-restaurantes/>

Incontec. (22 de 12 de 2005). *Sistemas de gestion de la calidad - ISO 9000 - 2005*. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://asignaturashg.files.wordpress.com/2012/08/ntc-iso9000.pdf>

Infantas, Hotel. (2014). *Blog Hotel Infantas & Restaurante Ex Libris*. Obtenido de <http://www.hotelinfantaschueca.com/como-se-clasifican-los-restaurantes/>

Instituto Madrileño de Administración Pública. (2007). *Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid*. Obtenido de Comunidad de Madrid.: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1142401680421&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109266101003

Instituto Madrileño de Adminitración Pública. (2007). *Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid*. Obtenido de Comunidad de Madrid.: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1142401680421&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109266101003

- International Organization for Standardization (ISO). (2008). *Norma Internacional ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad*. Ginebra.
- Kremisisky, J. (09 de 12 de 2013). *La mesa perfecta – Cómo poner la mesa correctamente. Formal e informal*. Obtenido de Ch - vere magazine: <http://www.ch-vere.com/la-mesa-perfecta-como-poner-la-mesa-correctamente-formal-e-informal/>
- La Oreja de Jenkins. (2013). *El origen de los restaurantes*. Obtenido de La Oreja de Jenkins: <http://laorejadejenkins.es/historia/sobre-el-origen-de-los-restaurantes>
- López Fernández, M., & Serrano Bedia, A. (20 de 06 de 2014). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.: <http://www.redalyc.org/pdf/109/10900303.pdf>
- Lundberg, D. (s.f.). *Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes*. España: Grupo Editorial Océano.
- MaFerInBa. (20 de 05 de 2014). *Scribd*. Obtenido de Clasificación de Restaurantes: <http://www.scribd.com/doc/29823720/Clasificacion-de-Restaurantes>
- Mestres Soler, J. (2003). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ministerio de la Presidencia. (2010). *Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios*. Obtenido de El Punto de Acceso a la Administración Española.: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CARTAS_2009.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Perú. (2012). *Guía metodológica para la elaboración e implementación de las Cartas de Servicios en el ámbito del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción

del Empleo Perú:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/cartas_servicios/guia_implementacion_cartasde_servicios.pdf

Ministerio de Turismo del Ecuador. (24 de 10 de 1989). Categorización Sector Alimentos Bebidas. pdf. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (20 de 05 de 2014). *Abril registró un crecimiento del 32% en arribo de turistas a Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Turismo del Ecuador: <http://www.turismo.gob.ec/abril-registro-un-crecimiento-del-32-en-arribo-de-turistas-a-ecuador/>

Morillo Moreno, M. (12 de 01 de 2007). *Universidad de los Andes Venezuela*. Obtenido de Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf>

Peralta Maniviesa , X. (13 de 06 de 2014). *Pymerang*. Obtenido de Tipos de atención al cliente : <http://pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>

Perú, M. d. (2010). *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú.

Perú, M. d. (2013). *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú.

Quito Turismo. (02 de 10 de 2014). *Why You Should Travel to and Vote For Quito, Ecuador to Become a New7Wonders City*. Obtenido de Crashcade: <http://crashcade.com/travel/2014/10/why-7-is-a-lucky-number-for-quito-ecuador-9.html>

- Revista La Barra. (05 de 09 de 2014). *Los espacios de un restaurante planeación distribución correcta ambiente clases áreas* . Obtenido de Revista La Barra: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2006/edicion-15/arquitectura-diseno/los-espacios-de-un-restaurante.htm>
- Sancho Pérez, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid.
- Torrejón García, E. (04 de 2012). *Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universitat Politècnica de València*. Obtenido de Universitat Politècnica de València.: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17900/PFC.pdf?sequence=2>
- Trujillo, A., Carrete , L., Vera, J., & García López, S. (2011). *Servir con calidad en México*. México: LID Editorial Mexicana.
- Uzcátegui , J. (01 de 05 de 2007). *Macellum* . Obtenido de Diferencia entre el Servicio y la Atención : <http://macellum.blogspot.com/2007/05/diferencia-entre-el-servicio-y-la.html>
- Vera, J., & Trujillo, A. (07 de 2009). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - Redalyc*. Obtenido de El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1.


CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

[illegible]


ANEXO 2.
DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANTE.

	Descripción del Restaurante.	
Ítems.	Información.	Observaciones.
Misión		
Visión		
Valores		
Política de servicio		
Servicios que presta		
Ubicación		
Formas de acceso		
Lugares de estacionamiento		
Horario de atención		
Números telefónicos		
Fax		
Página web		
Correo electrónico		
Persona de contacto		


ANEXO 3.
DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.

 ROBLEDO RESTAURANTE	Determinación de los estándares de calidad.	
Servicio al cliente en un restaurante.		
Atributo de calidad.	Estándar.	


ANEXO 4.**CUADRO DE MANDO – ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.**

	Cuadro de mando – Establecimiento de Indicadores.			
Servicio al cliente en el restaurante.				
Atributos claves.	Indicadores.	Estándares de calidad.	Valores reales.	Diferencia.


ANEXO 5.
COMPROMISOS DE CALIDAD.

	Compromisos de calidad.		
Servicio al cliente en el restaurante.			
Atributo.	Indicador.	Compromiso del restaurante.	Valor en la carta.

ANEXO 6.
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.


	Plan de comunicación interna.			
Servicio al cliente en el restaurante.				
Acción / Canal de comunicación.	Responsable de la acción.	Colaboradores a los que se dirige.	Fecha de realización.	Observaciones (Resultados).

ANEXO 7.
PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA.


	Plan de comunicación externa.			
Servicio al cliente en el restaurante.				
Acción / Canal de comunicación.	Responsable de la acción.	Grupos de interés a los que dirige.	Fecha de realización.	Observaciones (Resultados, incidencias).

ANEXO 8.

SEGUIMIENTO CONTINUO DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS.

	Seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos.						
Servicio al cliente en el restaurante.							
Compromiso.	Indicador.	Método de medición.	Periodicidad.	Estándar.	Resultado de la medición.	Causas desviación.	Medidas/ acciones de mejora.
Comunicación a la organización de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							
Comunicación a los usuarios de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							

ANEXO 9.
PLAN DE ACTUALIZACIÓN.

	<p align="center">Plan de actualización.</p>	
<p>Servicio al cliente en el restaurante.</p>		
<p>Responsable:</p>		
<p>Denominación de la Carta de Servicios:</p>		
<p align="center">Criterios o situaciones de actualización.</p>	<p align="center">Apartado de la carta afectada.</p>	<p align="center">Comentarios.</p>

ANEXO 10.**Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamos.**

¡Ayúdenos a mejorar!

Si tiene alguna sugerencia, queja o reclamo que hacernos, exponga en esta hoja y colóquela en el buzón. Sus comentarios nos serán de gran ayuda para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Sugerencias ☐ Quejas ☐ Reclamos ☐

Sr. Administrador, -----

Muchas gracias por su colaboración.

Es importante completar sus datos personales para poder responderle lo antes posible.

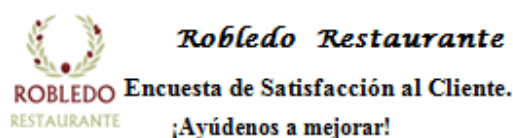
Fecha: ----- Hora: -----

Nombre y apellido:
Dirección:
Email:

También pueden hacerlo por e – mail a comentarios@robledorestaurante.com.ec

Chile y Venezuela – Quito. Tel.: (593) (2) 2565656.

ANEXO 11.



Por favor, dedique un momento para completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría en cuanto a:

Elementos Tangibles	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
El estado de las instalaciones.	1	2	3	4	5
La seguridad de las instalaciones	1	2	3	4	5
Confort del mobiliario y de espacios.	1	2	3	4	5
La apariencia del personal.	1	2	3	4	5

Fiabilidad	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
El servicio prestado.	1	2	3	4	5
La comida y bebida cumplió con sus expectativas.	1	2	3	4	5
Discreción y respeto a su intimidad como cliente.	1	2	3	4	5

Capacidad de respuesta	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
El servicio fue rápido y ágil.	1	2	3	4	5
Se respondieron oportunamente sus preguntas.	1	2	3	4	5
El personal le ayudó en todo momento.	1	2	3	4	5

Conocimiento y confianza	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
El conocimiento del personal para satisfacer sus expectativas (composición y recomendación de platos, sugerencia de vinos, etc.).	1	2	3	4	5
El comportamiento del personal le transmitió confianza.	1	2	3	4	5

Empatía	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
El servicio del personal es cordial y agradable.	1	2	3	4	5
El personal le entregó un servicio personalizado.	1	2	3	4	5

2. ¿Hay algo más que le gustaría decir o sugerir al restaurante que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

MUCHAS GRACIAS.



Robledo Restaurant
Customer Satisfaction Survey
 Help us serve you better!

Please take a moment to complete this survey. The information provided will be used to better our services.

On a scale from 1 to 5, where 1 is very bad and 5 is very good, how would you rate:

Tangible Aspects	Very Bad	Bad	Neither	Good	Very Good
The condition of the facilities	1	2	3	4	5
The safety of the facility	1	2	3	4	5
Comfort of the furniture and space	1	2	3	4	5
Appearance of staff	1	2	3	4	5

Reliability	Very Bad	Bad	Neither	Good	Very Good
Service provided	1	2	3	4	5
Food and beverages met expectations	1	2	3	4	5
Discretion and respect for client	1	2	3	4	5
Complaints and claims are dealt with in a timely manner	1	2	3	4	5

Response Time	Very Bad	Bad	Neither	Good	Very Good
Service was fast and agile	1	2	3	4	5
Questions were answered in a timely manner	1	2	3	4	5
Staff was very helpful	1	2	3	4	5



Knowledge and Confidence	Very Bad	Bad	Neither	Good	Very Good
Staff's knowledge fulfilled expectations (selection, plate recommendation, wine suggestions, etc.)	1	2	3	4	5
Staff's behavior instilled confidence	1	2	3	4	5

Empathy	Very Bad	Bad	Neither	Good	Very Good
Staff was friendly and courteous	1	2	3	4	5
The staff provided personalized services	1	2	3	4	5

2. Is there anything else that you would like to say or suggest to the restaurant that has not been asked in this survey?

THANK YOU